

Electronic Management In Training®



edarabook.com
pmecegypt.com

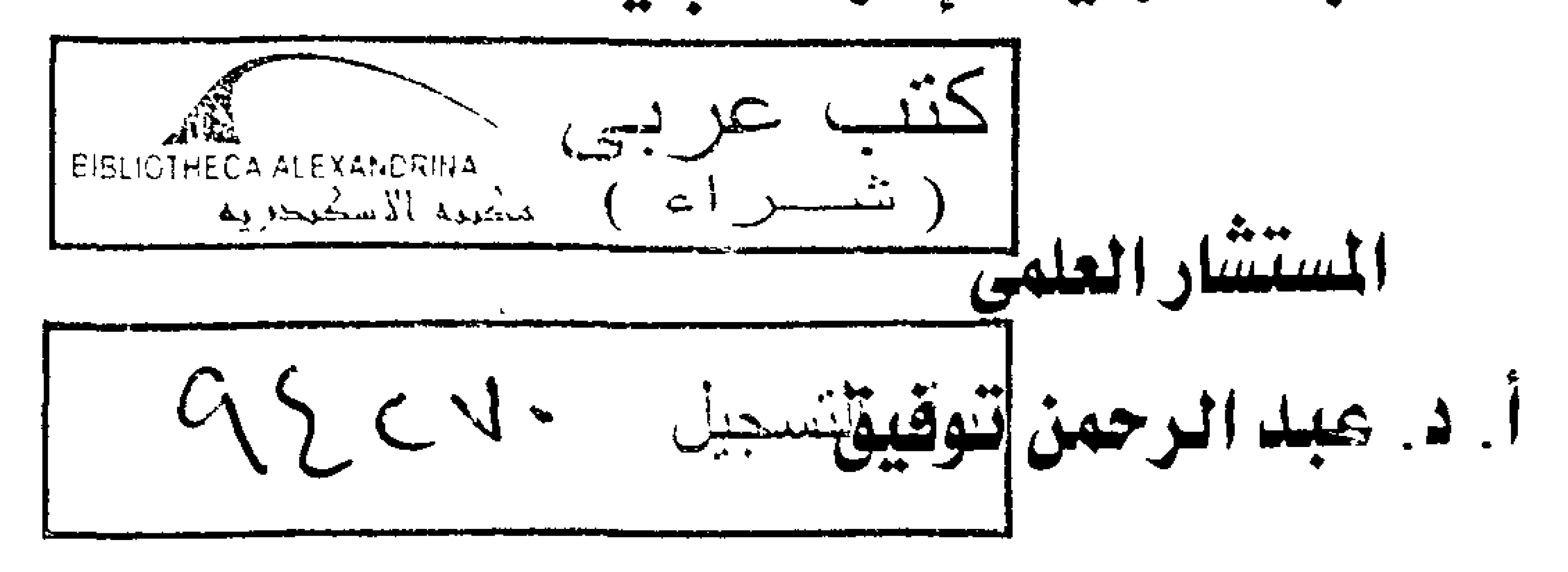
الإدارة الإلكترونية في الشئون الإدارية

الطبعة الثانية

٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : ٤-٢١٥-٣٣٧-٩٧٧

رقم الإيـــداع: ٢٠٠٥/١٦٥١٥



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر ـ الدقي ـ القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٦٧٩٦٠ / ٧٦١٠٣٩٨ / ٧٦١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com
info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

المدخل إلى الأعمال الإلكترونية

تمهيد

إن الإنترنت هي الإسم الرمزي أو الحركي للأعمال اليوم، وهي المجال الذي يصنع نجوم العصر الرقمي والمجال الأكثر كفاءة في إنبثاق الأعمال والشركات الجديدة ذات التعجيل الصاروخي في نموذج الأعمال وحجم النشاط والتشبيك الواسع وقيمة الأسهم والعوائد الناشئة.

إن قصص أمازون والياهو! وغيرها الكثير ممن لم تكن موجودة قبل عام (١٩٩٤) ، تمثل الآن عناوين بارزة لظاهرة الشركات الإلكترونية الجديدة . ولعل الصعود غير المسبوق لهذه الشركات هو الذي جعل الإنترنت تظهر وكأنها صانعة الأعمال والثروة والقدرات الجوهرية الجديدة. وكل هذا يفسر إندفاع الشركات إلى التحول وبسرعة فائقة إلى شركات أعمال إلكترونية. وهو أيضًا يفسر تدافع المستثمرين نحو الإنترنت في النصف الثاني من عقد التسعينات الماضي. فإذا سألت أي مستثمر في الدول المتقدمة وكذلك فى الكثير من الدول النامية ومنها بعض دولنا العربية في الوقت الحاضر، ما هي القضية التي تشغله فإنه سيجيب بلا تردد : الإنترنت .

ولقد أشار روبرت بلانت (R.T.Plant) إلى أن الجميع فى الشركات يطالبون بوضع دوت كوم (.com) وراء اسمه، لأن الجميع يعتقد بأن هذا كفيل برفع قيمة أسهمك بنسبة (١٠-٢٠ %) أو أكثر. فمنذ منتصف التسعينات تغيرت الإنترنت وقواعد الأعمال. والواقع أن هذا لا يقتصر على مجموعة محدودة من الشركات التي تتعامل بنمط من الخدمات والمنتجات الرقمية الملائمة للتجارة والأعمال الإلكترونية على الإنترنت ، بل إنه انتقل إلى جميع الشركات تقريبا . فشركات السيارات والخطوط الجوية وباعة الزهور وتجار التجزئة والجملة وأصحاب المزادات والمزادات المعاكسة وشركات الصيانة والبناء والجامعات ومراكز التدريب ومكاتب البحث عن العمل وغيرها تتميز كلها الآن

بالعمل على الإنترنت ولها مواقع الويب كقناة خدمات وترويج وتوزيع وعلاقات وإنشاء للقيمة لا تقل أهمية عن الأعمال المادية لهذه الشركات .

لهذا يبدو جليا أن الأعمال تحولت أو في طريقها إلى التحول إلى أعمال إلكترونية اليوم . وإن مجلة فورتشن (Fortune) وضعت شعارا يقول (كن إلكترونيا أو تؤكل Be E or Be Eaten) . إما أن توصل أعمالك إلى الويب أو قل لأعمالك مع السلامة. كما أن البعض وفي غمرة الإعجاب بالعصر الرقمي الإلكتروني تحدث عن رقمنة كل شئ بالقول بتفاؤل: مرحبا عصر كل شئ إلكتروني(E-Everything). وهذا يمكن أن يلخص بحق موجة الذروة نحو الإنترنت وما يرتبط بذلك من تغييرات جذرية وعميقة في كل المجالات، وهذا ما سنتحدث عن أبعاده فى التحول الكبير للشركات نحو الأعمال الإلكترونية.

ولكن ما أبعاد هذا التطور؟ وكيف يؤثر على الشركات المادية التقليدية؟ وأخيرًا ما تأثيرها على إنشاء القيمة في الشركات المادية والإلكترونية؟

من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية

إذا كانت الشركة ككيان مادي هي التجسيد لرأس المال في العصر الصناعي ، فإن الأعمال الالكترونية تعمل الشئ نفسه في الاقتصاد الرقمي من حيث توفير فرص الأعمال في قطاع آخذ بالتوسع وذي قيمة حدية تتفوق على القطاعات التقليدية الأخرى. فمنذ منتصف التسعينات كانت خصائص الأعمال والأصول وقدرات الإنتاج والتسويق والتوزيع المادية تتراجع في الأهمية وفي دورها المتعلق بإنشاء القيمة فى مقابل تطور وتوسع الأعمال الإلكترونية في أبعادها الافتراضية والرقمية. حيث أن سلسلة القيمة الافتراضية تنشأ وتتطور في فضاء الأعمال وأسواقها الافتراضية أكثر مما تجري في عالم الأعمال المادية وأسواقها المكانية. الغلة وفق قانون الأصول الرقمية (Law of Digital Assets) . ومن شركات الأعمال القائمة على العمل في موقع واحد (داخل الشركة) إلى شركات الأعمال الالكترونية التي تعتمد على العمل من مواقع منتشرة جغرافيا من خلال العمل عن بعد القائم على الحاسب .

ومن أعمال التبادل المادي التي تتطلب الحضور المادي - الشخصي إلى أعمال تبادل المعلومات على الإنترنت بخصائصه المتميزة المتمثلة بالآتي :

- إنه ليس تبادلا اقتصاديا بل معلوماتيا وعاطفيًا.
- إن طرفي التبادل ينشئان ويمتلكان القيمة بشكل متبادل وآني.
- إن الاتصال بين أطراف التبادل تفاعلي وحواري وتخاطبي.
- إن التبادل يمكن تحقيقه في أي وقت وفي أي مكان.

ولعل هذه الخصائص هي التي تفسر النمو المتسارع في توصيلات الإنترنت وشركات الدوت وحجم الأعمال الالكترونية. وتشير التقديرات المتاحة أنه للفترة (١٩٩٣-١٩٩٧) إزداد عدد الحاسبات الموصلة بالإنترنت من مليون واحد إلى (٢٠) مليون، وأن هذا العدد قد ارتفع حتي أيلول (٢٠٠٠) إلى ما يقرب (٣٧٧) مليون حول العالم. وأن القسم الأكبر منها يوجد في الدول المتقدمة . وأن الشركات قامت بأعمال تجارية بينية على الإنترنت (B٢B) بحوالي (٤٣) بليون دولار عام (١٩٩٨) يتوقع أن يرتفع الرقم (١,٣) تريليون في عام (٢٠٠٣) وبما يعادل (٩,٤٪) من كل مبيعات ما بين الشركات (B٢B). بينما تظل أعمال الشركات إلى العميل (B٢C) عبر الإنترنت محدودة مقارنة بتجارة (B٢C) التقليدية. وحسب توقعات مجموعة جارتينر (Gartner G.) فإن حجم الأعمال الإلكترونية ما بين الشركات ستصل إلى (٦) تريليون عام (٢٠٠٤) بعد أن أظهرت الأعمال الإلكترونية أنها تحقق وفورات كبيرة جدًا . والواقع أن الإنترنت التي تقوم بعولمة سريعة للأسواق والصناعات والعمال حققت وفورات إقتصادية حسب تقديرات مجموعة المعلومات جيجا (Giga Information Group Int.) من خلال التجارة والأعمال الإلكترونية بلغت (١٧) بليون دولار، وحسب توقعات هذه المجموعة فإن المعاملات قد بلغت في عام ٢٠٠٢ إلى (١,٢٥) تريليون دولار.

من الواضح أنه مع تطور تكنولوجيا المعلومات (It) وتصاعد العصر الشبكي والانترنت، هناك عالم آخر يتنامي ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار هو العالم الرقمي أو الإلكتروني. فاليوم جميع الأعمال تتنافس في عالمين : العالم المادي (Physical World)

الذي يراه ويلمسه المديرون ، والعالم الإلكتروني (E-World) المصنوع من المعلومات والذي يعمل على الإنترنت أو شبكات الأعمال (وهذا سنؤكد عليه دون الاهتمام بالأنشطة الإلكترونية التي لا ترتبط بالانترنت أو شبكات الأعمال الأخرى لتأدية أعمالها). فإذا كان السوق (Marketplace) هو المكان الذي يتم فيه تبادل السلع والخدمات ينشئ القيمة المادية ، فإن الفضاء السوقي (Marketspace) هو الفضاء الرقمي الافتراضي الذي علاقاته ومنتجاته وخدماته عبارة عن معلومات محوسبة شبكيا ، ينشيء القيمة الرقمية الافتراضية على نطاق واسع من الخيارات وعلى أساس القدرات الذاتية للشركة وقدرات الآخرين كالموردين والمنافسين .

ومن الممكن أن نرسم مسارا للتطور في العصر الحديث مراحله الأساسية هي الأعمال كثيفة العمل التي احتاجت إلى إعداد كبيرة من العاملين الذين يتصلون وجها لوجه ويعملون بأيديهم وفي مكان واحد ثم الأعمال كثيفة رأس المال التي أدخلت أعدادًا كبيرة من الآلات التي تحل محل العاملين، وأخيرا الأعمال كثيفة المعلومات والمعرفة والاتصالات. ولعل المرحلة الأخيرة هي التي لازالت تتطور. وأن الانترنت تمثل ذروتها ونموذجها الأرقي وتكنولوجيتها الحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية .

لقد حدد ألفين توفلر (A.Tofler) منذ أكثر ثلاثة عقود من خلال نموذجه، الموجات الثلاث لتطور المجتمعات وهي : الموجة الأولي وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة) . الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية (التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة) . وأخيرا الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات (التي ستكتمل خلال العقود القليلة القادمة) . في حين حددها بيرنارد بور (B. H.Boar) بخمسة عصور تاريخية تتحدد بالآتي:

أ – العصر البدائي(Nomadic Age): وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

ب – العصر الزراعي (Agrarian Age): وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية (Farmland) ورمزها المحراث الزراعي.

ج – العصر التجاري (Mercantile Age): وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أو التجارة المقادة بالشركات التجارية .

د - العصر الصناعي (Industrial Age) : وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

هـ- عصر المعلومات (Information Age): وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية، ورمزها الحاسب والمعلومات المعالجة بالشركات المحوسبة وكثيفة المعرفة وكذلك التقاسم والتشارك الشبكي في هذه المعرفة .

ومما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تتنامى فيه قاعدة الثروة وتتنامى قاعدة المعلومات المتراكمة أكبر من العصر أو العصور الذي سبقته، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر. والأهم تنامي قدرته على معالجة المعلومات وعلى إنشاء المعرفة وتوزيعها وتقاسمها. ومع الإنترنت بدأت القدرة الفائقة على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات في الوقت الحقيقي داخل الشركة وخارجها مع الموردين والعملاء وحتي مع المنافسين بشكل غير مثير للإعجاب وأن كان لا يخلو من الهلع لدى الكثير من شركات الأعمال .

الإنترنت أكبر مستودع للمعلومات

لقد تطورت الإنترنت من الاستخدامات المحدودة إلى الاستخدامات الواسعة المفتوحة . فالأب السابق للإنترنت كان مشروع الأبرنت (Apranet) المطور بواسطة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة في وزارة الدفاع الأمريكية في الستينات. وجاءت بعدها المبادرات المبكرة لتطوير الإنترنت المتعلقة بربط شبكات الجامعات ومراكز البحوث كما في مشروع (NFSNET) في الولايات المتحدة، والشبكة الأكاديمية المشتركة (JAN) في بريطانيا، ثم كان تطور الإنترنت إلى أن تصبح شبكة عالمية واسعة ذات مواصفات مفتوحة تسمح بالوصول الحر ما بين شبكات الحاسبات مع إمكانات عظيمة لمجموعة كبيرة من التكنولوجيات التي تسمح بنقل النص والصورة وبوابات فائقة للمعلومات تساعد على تحقيق التكامل بين شبكات الحاسبات والشبكة العالمية

الواسعة. وكل هذا يعمل في ظل ثلاثة مكونات أساسية للإنترنت هي : بروتوكولات الاتصالات (CPI / IP) ، ومصفحات الويب (Web Browsers) ، ولغة النصوص المتشعبة (HTML) مع ثلاث خصائص أساسية تعطي للانترنت المرونة العالية والسرعة الفائقة وهي :

١. أن الإنترنت تعمل بدون حاسب للسيطرة المركزية (شبكة النظير للنظير والإرسال من حاسب لحاسب مباشرة) ،

٢. أنها ترسل المعلومات عبر شبكة الاتصالات عن بعد باستخدام حزمة التحويل (Packet Switching) التي تسمح بإرسال معلومات كثيرة عبر الشبكة ،

٣. وإمكانية الإجراء البيني (Interoperability) التي تسمح بتوجيه الأوامر والإيعازات بين الحاسبات في الشبكة لتنفيذ الأنشطة .

وفي السنوات الأخيرة ، فإن مقدمي المعلومات التجارية أصبحوا مشاركين في عروض الخدمات على الإنترنت ، وهذا ما أنتج واقعا جديدا يقوم على أساس أن النسبة الأكبر من خدمات الإنترنت مقدمة برسوم بعيدا عن مبدأ الوصول الحر إلى المعلومات . ومع ذلك تظل الإنترنت هي الوصول الأرخص والأسرع والأشمل للمعلومات . مما فتح أمام الشركات ليس فقط فرصا جديدة لتحسين القيمة التي تقدمها للزبائن وإنما فرص الأعمال الجديدة على الإنترنت .

وتشير الإحصاءات الراهنة حسب تقديرات مجلس الإنترنت الأمريكي أن سعة الإنترنت التي تسهل المرور عليه تتضاعف كل مئة يوم ، وأن أكثر من (١٣) مليون من أسماء المجالات (Domain Names) سجل عبر العالم نهاية عام (١٩٩٩)، وأن العديد يتزايد باستمرار بمعدل (٥٠٠) كل أسبوع . وهناك حاليا على الإنترنت (١,٦) بليون صفحات البيانات (pages of Data) و(٣٠٠) مليون صورة و (٢٩,٤) تريليون من النصوص .

الشبكة الداخلية والخارجية

أوجدت الانترنت إمكانية كبيرة من أجل إنشاء الشبكة الداخلية (Intranet) ، وهي شبكة الشركة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيات الإنترنت مثل المتصفحات ومحركات البحث وبروتوكولات الإنترنت لتبادل المعلومات والاستخدام المشترك لقاعدة ومستودع البيانات في الشركة بين عامليها . كما أوجد إمكانية لإيجاد الشبكة الخارجية (Extranet) وهي الشبكة الموثوقة التي تسمح لشركاء الأعمال (الموردون والعملاء وغيرهم) أن يصلوا إلى أجزاء أو كل قواعد بيانات الشبكة الداخلية. وعادة ما يتم ذلك باستخدام الإنترنت.

والواقع أن تطوير الشبكة الداخلية يمكن أن يؤدي إلى تثوير الاتصالات في الشركات بما يحقق الاتصالات الشبكية القائمة على الصلات الفائقة (Hyperlinks) السريعة والآنية في كل مكان لتمكن المشتركين في الشبكة الداخلية من العمل بكل إمكانات قواعد ومستودعات البيانات في الشركة. إضافة إلى تمكين المشتركين من استخدام التكنولوجيا الرقمية والبرمجيات اللائمة لتبادل المعلومات والآراء كما هو الحال في برمجيات التشارك الجماعي (Groupware) وعقد المؤتمرات عن بعد وتشكيل الفرق الافتراضية وعقد جلسات عصف الأفكار الإلكترونية (E-Brainstoeming) وبما يشجع كل ما نمطي في عمل واتصالات الشركة وتجاوز النمط التقليدي القائم على الاتصالات الهرمية البطيئة والروتينية والتي تجمع كل المعلومات المهمة والضرورية والثرية في أعلى الشركة في حين لا يمتلك بقية العاملين في المستويات الأخرى إلا النزر اليسير من البيانات والمعلومات الضرورية لتطوير أعمالهم وشركتهم.

أولاً: الشبكة الداخلية

إن الشبكة الداخلية هي بمثابة الويب الداخلي (Internal Web) ، وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة إلى المعلومات داخل الشركة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الإنترنت وبخاصة التصفح السهل وغير المكلف . فهي شبكة

صلات يستطيع العاملون في الشركة أن يطلعوا على القرارات ، الخطط ، الاستفسارات وطلب المعلومات واسترجاع البيانات من قاعدة بيانات الشركة .

كما أن الشبكة الداخلية تقدم نظام البريد الالكتروني العالمي والوصول عن بعد وأدوات التشارك الجماعي وأنظمة تقاسم برمجيات التطبيق، بما يمكن الشركة من أن تعمل كوحدة واحدة بشكل أفضل. وهناك مزايا عديدة للشبكة الداخلية أهمها : إغناء بيئة المعلومات في الشركة التي يتم تقاسمها بشكل فوري ، والاستجابة الفورية لها من قبل جميع وظائف وأقسام الشركة والعاملين فيها ، وخفض تكلفة توزيع المعلومات ، وإمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية (Virtual Teams) ، وكذلك عقد المؤتمرات الإفتراضية بين العاملين في الشركة مهما كانت مواقع انتشارهم الجغرافي . ولعل الأهم هو أن الدراسات الكثيرة كشفت أن العائد على الاستثمار (ROL) لهذه الشبكات في الشركات عالي جدًا . فقد كشفت دراسة أجريت على الشركات التي استخدمت الشبكة الداخلية. إن العائد فيها قد تراوح بين (٢٣-٨٥٪) في حين أكدت دراسة أخرى أجريت على أن شركة (empire District Electric) ذات (١٤٠)ألف عام والتي تبنت شبكة داخلية بتكلفة (٥٠٠) ألف دولار، كشفت عن أن العائد على الاستثمار وصل إلى (١٠٠٪). وهناك خطوات عديدة لابد من مراعاتها عند بناء الشبكة الداخلية .

إطار لبناء الشبكة الداخلية

لبناء الشبكة الداخلية في الشركة يمكن الاسترشاد بالخطوات التالية:

١ـ حدد حاجات الشركة

أ - كيف يتم تحديد المستفيدين؟ ما هي الأقسام التي تحتاج الوصول إلى الإنترنت؟ من هم الأفراد في تلك الاقسام سيحتاجون الوصول إلى الإنترنت؟

ب - ما هو المحتوي الذي سيتم تقاسمه ؟

ج - كيف يتم الوصول على المعلومات (المحتوي) ومن ثم استخدامها ؟

٢ـ ابحث عن بعض البرامج التي تستخدمها الشركات من أجل قسم الانترنت وقدم التوصية ببرنامج للشبكة الداخلية

أ – هل تحتاج لبرنامج مرن ؟

ب – هل البرنامج القياسي إن كان لديك حاليا ملائم أم تحتاج إلى برنامج جديد؟

ج – هل يمكن للمستفيدين عن بعد أن يصلوا إلى البرنامج بحاسباتهم القياسية؟

٣ـ خطط لاختبار البرنامج وكيف أنت ستقيس النتائج

أ – من سيكون مسئولا عن الاختبار؟

ب – ما نوع التغذية المرتدة المطلوبة من القائمين بالاختبار؟

ج – كيف يمكن أن تربط النتائج بالبرنامج؟

٤ـ الاستعداد للتنفيذ

أ – مخا هي المعلومات التي سيتم تقديمها قبل التنفيذ؟

ب – كيف تتم جدولة التنفيذ؟

ج – ما نوع التدريب الذي هو ضروري ومن سيقدمه؟

٥ـ متابعة الاستخدام الجاري للشبكة الداخلية

أ – كيف تقيس استخدام النظام، من يستخدمه، وما هي المعلومات التي يتم الوصول إليها؟

ب – كيف ستقدم المعلومات من المستويات المختلفة ومن المستفيدين حول نجاح الشبكة الداخلية؟

ج – كيف سيكون المدخل إلى تحديث الشبكة الداخلية من حيث المحتوي والهيكل؟

ورغم هذه المزايا فإن الشبكة الداخلية تحمل مخاطر إمكانية تصاعد التكلفة بشكل كبير. كما أن الشركة قد تتعرض لإساءة استخدام قاعدة بياناتها بعد أن يتسع نطاق العاملين الذين يستخدمونها مما يثير قضايا الأمن في حماية الشبكة الداخلية بالعلاقة مع العاملين أو المخترقين من خارج الشركة.

ثانيًا : الشبكة الخارجية

ساهمت الإنترنت في تغيير النظرة القائمة على أن تكون القدرات الجوهرية كلها داخل الشركة وأن يتم توريدها داخليا (Insourcing) من أجل التحول بإتجاه التكامل الإفتراضي الذي يقوم على أساس أن القدرات الجوهرية يمكن أن يكون بعضها داخل الشركة (القدرات التي تتفوق فيها الشركة على منافسيها) ويكون البعض الآخر خارج الشركة (لدي الموردين أو المنافسين). لهذا سعت الشركة إلى توسيع شبكتها الداخلية إلى الشبكة الخارجية (Extranet) ليشارك فيها شركاؤها الخارجيون. كما أن الشبكة الخارجية تنشئ مفهوم الأعمال الإفتراضية من خلال السماح للشركات بما فيها الشركات المنافسة أن تساهم في سلسلة إنشاء القيمة للشركة المعنية .

إن الشبكة الخارجية تمكن العملاء والموردين من تقاسم قواعد ومستودعات بيانات الشركة من أجل المساهمة في تطوير أعمالها . بنفس القدر الذي تستخدم الشركة صلاتها الخارجية لتطوير علاقات تعاقدية على أجزاء ومكونات تدخل في صناعة منتجاتها ما يجعل الكثير من قدراتها الجوهرية أو المهمة خارجها ولكن شبكتها الخارجية تساعدها على تحويلها إلى قدرات داخلية كما تفعل شركة ديل (Dell) في مدخلها القائم على التكامل العمودي الافتراضي .

وهناك مزايا عديدة يحققها هذا التكامل الافتراضي القائم على أن الشركة تنتج الأجزاء التي تتفوق بها وتحصل على ما لا تتفوق به من شركات أخرى ترتبط معها عبر شبكة خارجية لتبادل المعلومات الضرورية حول تصميمها وكمياتها ومواعيدها ومواصفاتها .

كما أن هذه المزايا هي التي أدت إلى الاستخدام الأكثر كثافة للشبكة الخارجية المرتبطة بالتطور الكبير في البرمجيات التي تحقق الأمن والسيطرة المتزايدة على قواعد البيانات من قبل الأطراف المرخصين . وفي العموم أن الشركات تستخدم الشبكات الخارجية للأغراض التالية :

١. تبادل الحجم الكبير من البيانات بين أطرافها المشاركة .
٢. تقاسم أدلة وفهارس المنتج مع تجار الجملة والأطراف الأخرى ذات العلاقة .
٣. التشارك مع الشركات الأخرى فيما يتعلق بالمشروعات والأنشطة المتعلقة بالتطوير المشترك .
٤. تطوير واستخدام برامج التدريب المشتركة مع الشركات الأخرى .
٥. الوصول إلى الخدمات المقدمة من قبل الشركة الواحدة إلى الشركات الأخرى .
٦. تقاسم الأخبار والاهتمامات المشتركة مع الشركات الأخرى. والجدول التالي يقدم مبادئ مرشدة لتصور واستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.

شكل يوضح مبادئ مرشدة للشبكات الداخلية والخارجية	
الشبكة الداخلية	الشبكة الخارجية
(شبكة الشركة التي يتقاسم العاملون قاعدة معلوماتها وأدوات الاتصال الإلكترونية فيها)	(شبكة الشركة المحمية بكلمة السر التي تقدم المعلومات للأفراد أو الجهات في بيئة الأعمال)
الاستراتيجيات الناجحة للشبكة الداخلية	الاستراتيجيات الناجحة للشبكة الخارجية
١ـ أن تتضمن تطبيقات مستخدمة على نطاق واسع في الشركة، مع الاحتفاظ بالشبكة بسيطة.	١ـ حدد العائد على الاستثمار.
٢ـ حقق الأمان الملائم للشبكة.	٢ـ اختر الجمهور وقم بتلبية حاجاتهم.
٣ـ تحقق من تكامل قواعد البيانات مع تطبيقات الانترنت.	٣ـ كن راغبا في التغيير.
٤ـ استثمر القدرات الممتازة للشبكات.	٤ـ شغل شبكتك (٢٤) ساعة في اليوم.
٥ـ حفز العاملين على استخدام الإنترنت.	٥ـ أعمل على المستفيدين النهائيين.

الأعمال الالكترونية

تعتبر الأعمال الالكترونية (E-Business) هي الكلمة الأكثر انتشارا ، كما كانت التجارة الإلكترونية خلال النصف الثاني من عقد التسعينات في القرن الماضي . وأن أول من استخدم مصطلح الأعمال الإلكترونية هي شركة (IBM) عام ١٩٩٧ عندما أطلقوا حملتهم الأولي القائمة على هذا المصطلح ، فحتي ذلك الحين كانت التجارة الإلكترونية هي مركز الاهتمام ليتحول الاهتمام شيئا فشيئا إلى الأعمال الالكترونية. إن التجارة الالكترونية (E-Commerce) تشير إلى عمليات البيع والشراء كعلاقات بين البائعين والمشترين عبر الانترنت وشبكات الأعمال الخاصة . وهي ليست سوي جانب واحد من الأعمال الالكترونية شأنها شأن الجوانب الأخرى كالبريد الإلكتروني، والتسويق الإلكتروني، والتصنيع الإلكتروني...... الخ .

والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا هو: ما الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؟. ومن أجل الإجابة لابد من مراعاة ما يأتي :

أولاً : إن الشركة وحدة متكاملة وإطار شامل لوظائف وأنشطة عديدة (كالإنتاج ، والتسويق ، والمالية ، والأفراد) ، وأن البيع أو الشراء أو التسويق هو وظيفة واحدة من وظائف الشركة.

ثانيًا : إن الشركة معنية بإنشاء القيمة من جميع وظائفها ، وهذا يفسر الاهتمام المتزايد بسلسلة القيمة(Value Chain)(حيث أن كل مرحلة من مراحل هذه السلسلة هي تكلفة مضافة يقابلها من الجهة قيمة مضافة للعميل). وهذه السلسلة تبدأ من موردي المواد الأولية (الشراء) ومرورا بالعمليات التحويلية (الإنتاج) ، ومن ثم إلى الموزعين وتجار التجزئة والعميل النهائي (البيع). وإن القيمة يمكن أن تنشئ في كل هذه المراحل وبدرجة أكبر في الإنتاج وليس فقط في عملية الشراء والبيع الذي هو قلب التجارة .

ومن أجل تحديد مفهوم الأعمال الإلكترونية لابد من أن نشير إلى أن البعض يستخدم هذا المفهوم بشكل متبادل مع التجارة الإلكترونية، وذلك لأن التجارة

الإلكترونية (EC) بالمعني الضيق يمكن قصرها على صفقات البيع والشراء بوسائل الكترونية، في حين أنها بالمعني الواسع تعني الأعمال الإلكترونية .

إطار يوضح خطوات الأعمال الالكترونية

حددت شركة (IBM) ثلاث خطوات من أجل تطوير الشركات لأعمالها الالكترونية وهي :

الخطوة الأولي : إنشاء موقع الويب وبعدئذ استخدام الموقع لنشر المعلومات إلكترونيا .

الخطوة الثانية : الإعلان عن موقع الويب من أجل الخدمة الذاتية حيث يستطيع العملاء القيام بالأعمال مثل تدقيق حسابهم .

الخطوة الثالثة : الإعلان اللاحق عن موقع الويب الذي يسمح بالصفقات كالبيع والشراء وإدارة سلاسل توريد الموارد وتوزيع المنتج .

وهناك من يري أن تطور الأعمال الإلكترونية يتم عبر ثلاثة مراحل هي :

المرحلة الأولي : الشركة الواعية إلكترونيا (E-Aware Company) وفيها تشعر الشركة بحس الطوارئ حول الإنترنت فتعمل على استخدام موقع الويب وتقدم المعلومات لعملاء معينين من خلاله .

المرحلة الثانية : مرحلة الانطلاق الالكتروني (E-launch com) وفيها تبدأ الشركة ببيع السلع على الإنترنت وإجراء التغيرات المهمة في عملية التوريد اللاورقية، فهي تعرف وتميز الفرص الحقيقية للأعمال ولعروض التجارة الالكترونية . وتطور بعض الاستراتيجيات الجديدة وتصنع تغييرات عملياتية وتكسب ميزة من هذه الفرص .

المرحلة الثالثة : الأعمال الالكترونية . حيث أن رؤية التجارة الإلكترونية للشركة هي واضحة الآن لكل العاملين ولشركاء الأعمال . وفي هذه المرحلة . فإن الثقافة الريادية(Entrepreneurial C.) تتجذر والمعرفة تتقاسم بشكل حر في كل الشركة ومستوياتها مدعومة بالشبكة الداخلية والخارجية.

ويمكن تعريف الأعمال الألكترونية بأنها استخدام الإنترنت والتكنولوجيات الرقمية الأخرى من أجل الاتصال والتنسيق التنظيمي وإدارة الشركة. وهذا التعريف كما يبدو يحدد الأعمال الإلكترونية بشكل يكاد يقصرها على داخل الشركة، في حين أن الأعمال الإلكترونية هي ليست لداخل الشركة (الشبكة الداخلية Extranet) وليست للأطراف الخارجية المرتبطين بالشركة (الشبكة الخارجية Extranet) وحسب وإنما هي أيضا الانترنت بكل تشبيكه الواسع عبر العالم والعمل بالوقت الحقيقي.

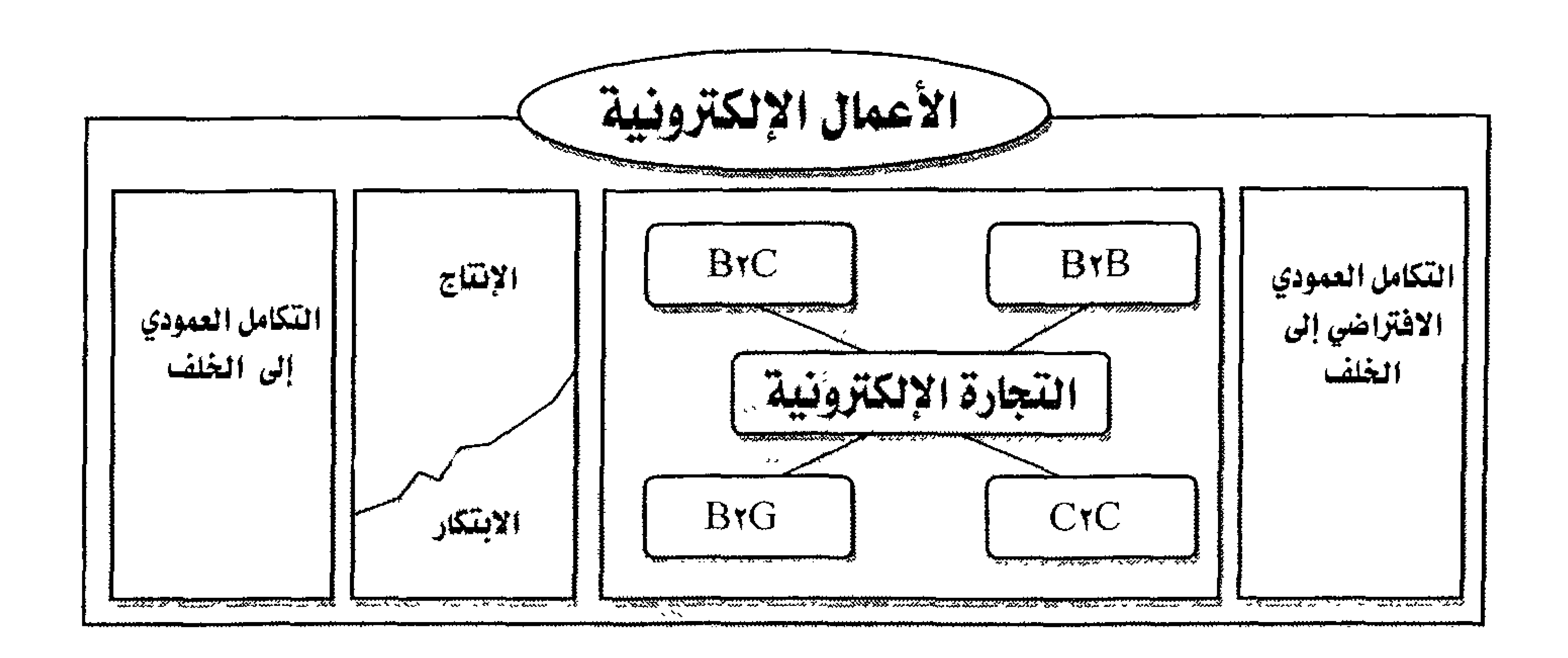
ومع ذلك فإن الأعمال هي أوسع بكثير من التجارة الإلكترونية. لهذا يمكن تعريفها بأنها الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الإنترنت) مع الأطراف الأخرى (كالعاملين، المديرين، الزبائن، الموردين، والشراء) بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها.

وهذا التعريف يركز على الإطار الشمولي لكل ما يدخل ضمن الأعمال. ومع ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست عملية مجرد صلات إلكترونية لتصريف أعمال الشركة مع الأطراف وإنما هي رؤية واستراتيجية كما هي ممارسات أفضل لابد منها لتحقيق أهداف الشركة.

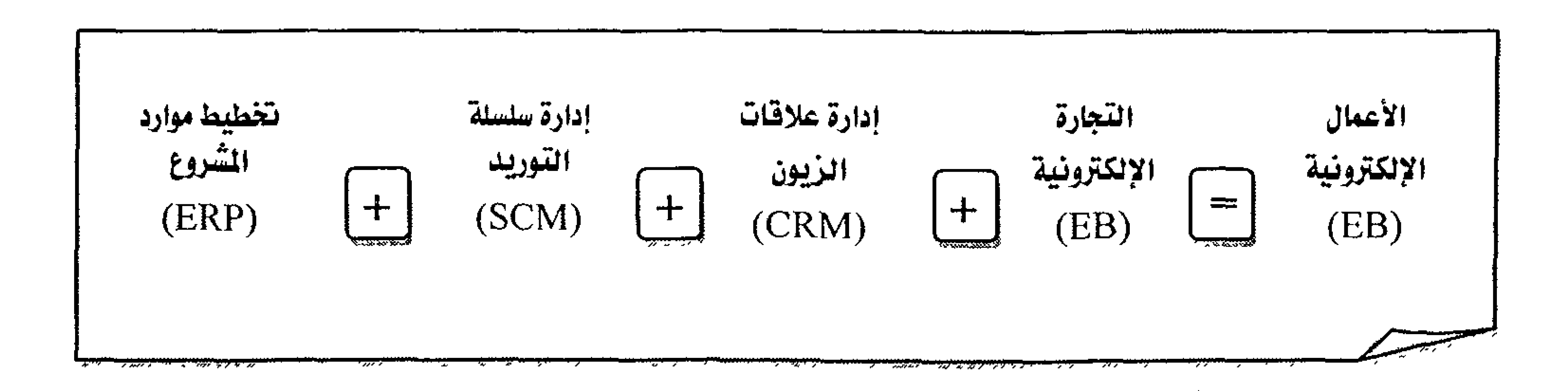
وفى إطار رؤية أشمل يري دانييل أمور (D.Amor) من خلال استشراف لمراحل تبني الشركات للأعمال الإلكترونية وتطورها المستقبلي، أن التجارة الإلكترونية لا تشكل إلا مرحلة مبكرة من مراحل تطور الأعمال الإلكترونية. وهذه المراحل هي:

- مرحلة أهلا، أنا على الإنترنت أيضًا.
- موقع الويب مع هيكل مقبول.
- تجريب التجارة الإلكترونية.
- القيام بالأعمال الإلكترونية.
- الأعمال الإلكترونية النافذة (إضافة تسهيلات للاتصال والارتباط بقواعد بيانات الشركة).
- عالم واحد، حاسوب واحد.

وهـذا مـا نجـده لـدى دون تابسـكوت (D.Tapscott) يـشير إلى أن أعمـال الويـب (Web Business) أي الأعمـال الإلـكترونيـة تمثـل نظامـا متميـزا مـن المـوردين، المـوزعين، مقـدمي الخدمـة، والبنيـة التحتيـة، والعمـلاء الـذين يـستخدمون الإنترنـت مـن أجـل اتـصالات الأعمال الأساسية وصفقاتها. وهذا يعني مرة أخرى أن التجـارة الإلـكترونيـة هـي جـزء من الأعمال الإلـكترونية. والشكل التالي يوضح ذلك.



وفي نفـس الاتجـاه أكـد سـتراوس فروسـت (Strauss and Frost) علـى أن الأعمـال الإلـكترونية هـي أوسع بـكثير مـن التجارة الإلـكترونية، مضيفـا إليهـا أنشـطة عديدة مـن خلال المعادلة التالية :



وحما أن البعض ينظر إلى الأعمال الإلـكترونية علي أنها عملية التحـول لأعمـال الشركة. وأن عملية التحول ذات أبعاد واسعة تغطي ثقافة الـشركة، التكنولوجيـات، نموذج الأعمـال، وتغـيرات العمليـة التشغيلية بمـا يحقـق مـن خـلال ذلـك كلـه الأعمـال الإلـكترونية.

ومن الواضح أن هذا التعريف يميل إلى توسيع الأعمال الإلكترونية لتشمل في تأثيراتها على كل الشركة ليس فقط عواملها الصلبة المتمثلة في العمليات والتكنولوجيات وإنما أيضا العوامل الناعمة الأكثر تجذرا في الشركة والمؤثرة تأثيرا طويل الأمد كما هو الحال في ثقافة الشركة ونموذج الأعمال.

وفى هذا السياق فإن كالاكوتا وروبنسون (Kalakota & Robinson) يركز في تعريفه للأعمال الإلكترونية على التحول الهيكلي. فمع الإنترنت نجد أن نموذج الأعمال (Business Model) التقليدي قد تغير ليحل محله نموذج الأعمال الجديد الذي أخذ يغير كل قواعد الأعمال وبالتالي فالأعمال الإلكترونية بقواعدها الجديدة وخصائص الانترنت الفائقة تمثل الخيار الجديد للأعمال القابلة للبقاء (Viable Option) في حين أن نموذج الأعمال التقليدي بقواعده القديمة أصبح خيارا خاسرا غير قابل للحياة.

وأخيرا فإن الأعمال الإلكترونية يمكن تعريفها بدلالة استراتيجية الأعمال الإلكترونية (E-Business Strategy) من حيث أن الشركات التي تقوم بالنشاط الإلكتروني قد تمتد على نطاق واسع يبدأ بالحد الأدني الإلكتروني (E-Minimum) المتمثلفي استخدام صفحة أو خدمات موقع الويب لشركة أخرى يكون مجرد إضافة أو ملحق لأعمال الشركة المادية، وإنتهاء بالحد الأقصى الإلكتروني (E-Maximum) المتمثل بالرؤية والإستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع إستراتيجية أعمال الشركة.

قواعد الأعمال الإلكترونية

تحت تأثير الإنترنت فإن نموذج الأعمال التقليدي أصبح متقادما وتم تجاوزه وإن قواعد الأعمال تعاد صياغتها بما يؤدي إلى التحول إلى قواعد الأعمال الإلكترونية.

ق (١): إن التكنولوجيا لم تعد فكرة تابعة في تشكل استراتيجية الأعمال . وإنما هي السبب الموجه للأعمال.

ق (٢): إن القدرة على تحقيق إنسيابية هيكل المعلومات والتأثير والرقابة على تدفقها هو الأكثر قوة والأفضل خدمة ذات الفاعلية . أكثر من التحرك وصنع المنتجات المادية .

ق (٣) : عدم القدرة على التخلص من نموذج أو تصميم الأعمال المهيمن المتقادم يقود فى الغالب إلى فشل الأعمال.

ق (٤): باستخدام التجارة الالكترونية، فإن الشركات يمكن أن تصغي لزبائنها وتصبح خدماتها أرخص.و أفضل في تعاملاتها.

ق (٥): عدم استخدام التكنولوجيا فقط لإنشاء المنتج أو الابتكار، أو الإضافة، أو تنمية الخبرة ذات العلاقة بالمنتج: أي في جميع المراحل.

ق (٦): إن التصميم لأعمال المستقبل يستخدم بشكل متزايد لإعادة تشكيل نماذج الأعمال الالكترونية لتلبية حاجات الزبائن بطريقة أفضل .

ق (٧): إن هدف تصميمات الأعمال الجديدة يقوم على إنشاء تحالفات للتوريد الخارجي المرن ليس فقط لخفض تكلفة التحميل بل لاجتذاب العملاء أيضًا.

ق (٨): في مشروعات الأعمال الإلكترونية الملحة (أو الطارئة)، يكون من السهل أن تخفض حاجات البنية التحتية إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على تطبيقات النهاية الأمامية (المرتبطة بالزبون).

ق (٩) : إن القدرة على أن تخطط لمسار بنية تحتية للأعمال الإلكترونية بسرعة وتنفيذ ذلك بصرامة هي مفتاح للنجاح. فالتنفيذ الصارم هو المعيار.

ق (١٠): إن المهمة العنيدة أو الصارمة (Tough Task) للإدارة هي تكامل استراتيجيات وعمليات وتطبيقات الأعمال بسرعة، بشكل صحيح وكلها كأمر واحد. فالقيادة القوية هدف.

وفق هذا التوجه فإن الأعمال الإلكترونية هي عملية إعادة التفكير المستمرة من أجل التحول إلى الاستراتيجية الإلكترونية وتكاملها مع استراتيجية الأعمال في الشركة. وهذه العملية تتضمن ثلاث مراحل أساسية.

أولا : صياغة وتحديد استراتيجية أعمال الشركة (مرحلة تحديد أسس الدعم للتحول الإلكتروني).

ثانيا : بناء الاستراتيجية الإلكترونية (مرحلة صياغة الرؤية الإلكترونية، تطوير التفكير الاستراتيجي الإلكتروني، نموذج الأعمال الجديد : الطريقة الإلكترونية لعمل الأشياء، ثقافة الشركة الإلكترونية... الخ).

ثالثا : تكامل استراتيجية أعمال الشركة مع الاستراتيجية الإلكترونية .

وفي سياق هذا التصور الاستراتيجي يمكن أن نقدم السلسلة المتصلة لتطور عملية تحول الشركات إلى الأعمال الإلكترونية محددين سبعة مراحل أو مستويات متدرجة لهذا التحول الذي يبدأ عند النهاية القصوي الأولي في استخدام حيز من موقع شركة أخرى لتقديم معلومات أو إعلان عن الشركة ، ومن ثم يكون للشركة صفحة أو موقع صغير لتقديم المعلومات عنها ، لتتدرج عملية التحول وصولا في النهاية القصوى الثانية التي تمثل مرحلة بناء الاستراتيجية الالكترونية المبادرة بإنشاء الميزة إلكترونيا .

وهذا التدرج في عملية التحول يمثل الانتقال من الأحجار (سيطرة النشاط المادي للشركة التقليدية على أعمال الشركة، إلى النقرات (سيطرة النشاط الرقمي الإلكتروني على أعمال الشركة). وفي المرحلة الأخيرة من هذا التحول تصل الشركة إلى إمتلاك استراتيجية إلكترونية تمتلك زمام المبادرة الإلكترونية علي الإنترنت بإنشاء أو إكتساب ميزة تنافسية .

ووفق هذه الرؤية ، فإن الشركات تكون قد غادرت مرحلة التجارة الإلكترونية وولجت إلى الأعمال الإلكترونية ، مع تشبيك بيني واسع ، واسترجاع المعلومات من قواعد البيانات الداخلية ، واستخدام بروتوكولات أمينة بين الشركة وأطراف وشبكات خارجية ، وبين الشركة ومورديها وعملائها والأطراف الأخرى ذات العلاقة . ويمكن أن نلاحظ تطورا آخر بالغ الأهمية في هذا المجال هو أن توسع الشركات بالأعمال الإلكترونية يترافق مع المزيد من المرونة في العمل من خلال تبني نمط جديد من العمل عن بعد والقائم على الحاسب (Telecommuting) وهو الاسم المعطي للعمل الذي يمارسه العامل (العامل غير المنظور Invisible Worker)عن طريق الحاسب وبمساعدة شبكات العمال لصالح الشركة من موقع بعيد عن الشركة قد يكون المنزل أو مقهى لخدمات الإنترنت .

والواقع أن هذا النمط من العمل يختلف عن نمط العمل المألوف التقليدي الذي يشترط الوجود المادي للعامل داخل الشركة سواء بوقت كامل أو بوقت جزئي وتحت الإشراف الإداري للرئيس المباشر . وهذا ما كان يعطي للإدارة دورا أساسيا في كونها إدارة الآخر (Management of Other) فلا مدير بلا مرؤوسين يعملون بمعيته . ولكن العمل عن بعد بقدر ما يلغي شرط التواجد والحضور المادي داخل الشركة للقيام بالعمل تحت أنظاره ، فإنه أدى إلى الحد من دور الإدارة في إصدار تعليمات التوجيه اليومي لتحل محلها إدارة الذات (Self-Management) بشكل جوهري محل إدارة الاخر. ومما يكشف عن أبعاد التطور في الاتجاه نحو العمل عن بعد هو أن هناك اليوم حوالي (٥٠٠) ألف عامل عن بعد في بريطانيا، وما يقرب من (٧) ملايين عامل في الولايات المتحدة . وحسب بعض التقديرات فإن عدد العاملين عن بعد في العالم قد وصل إلى (١٥) مليون عامل في عام (٢٠٠٢) ، وإن من المألوف في الكثير من الشركات أن يعمل فيها عاملون ومديرون افتراضيون من أي مكان داخل المدينة التي يقع فيها مقر الشركة أو خارجها . وأن شركة واحدة هي شركة (AT&T) الأمريكية يعمل بها (٣٥) ألف عامل عن بعد حيث يجدون قائمة بالأهداف الأسبوعية التي عليهم العمل على إنجازها من الإثنين إلى الجمعة .

وربما هذا يفسر ما يتم الحديث عنه من إنشاء جيل جديد من العاملين هو جيل الشبكة . فالعاملون لم يعودوا ذوي الياقات الزرقاء أو البيضاء ، ولا من المتآلفين مع الآلات وضوضاء المصانع ، ولا هم خبراء العمل الورقي وأكداسه ، وإنما هم مهنيو الومضات ونبضات الرقائق وخبرات الصفقات عن طريق النقرات. إنهم جيل الويب الذي يعمل على الشبكة ، دائرته العالم كله وخبراته مزيج لا محدود من كل البيئات . وبنفس القدر يتم الحديث منذ منتصف التسعينات عن جيل جديد من المواطنين هم مواطنو النت (Netcitizens) الذين يرتبطون أكثر فأكثر بالاقتصاد الرقمي الشبكي من بيوتهم ومكاتبهم وأينما يكونوا.

وفى هذا السياق يمكن أن نشير إلى أن للأعمال الالكترونية مستلزمات أساسية مهمة لابد من توفرها وهذا يعود ليس فقط لكون الأعمال الالكترونية تمثل مشروعات جديدة، وإنما أيضًا لأن الأعمال الإلكترونية ذات تركيز واستخدام كثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفائقة والاتصالات الخلوية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصال وشبكات الأعمال والانترنت وبرمجيات التطبيق وغيرها الكثير مما يرتبط بالبنية التحتية لتكنولوجيا الانترنت والاتصالات والمستلزمات البشرية عالية التخصص والتأهيل في حزمة واسعة من الاختصاصات والمجالات والتطبيقات.

ويمكن في هذا السياق أن نحدد أهم مستلزمات الأعمال الالكترونية على مستوى الاقتصاد الوطني في كل بلد بالآتي:

أولا: البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا وصفقات التجارة الالكترونية وغيرها.

ثانيًا: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات (Network Operating S.) وبرمجيات التطبيقات (Applications Software) التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها. وهذه تتكون من: مواقع الويب، قواعد البيانات

الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب، الشبكة الداخلية (Intranet) لسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية (Extranet) لسلة القيمة الخارجية.

ثالثا: البنية التحتية البشرية للأعمال الإلكترونية :

وتتمثل في مجموعة الملكات العلمية والفنية والمهارية المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بـ :

(أ) البنية التحتية الصلبة

- تأسيسات.
- توصيلات .
- تشبيك.
- تصليحات.
- تطويرات لاحقة .

(ب) البنية التحتية الناعمة

- تقديم خدمات.
- استشارات.
- نماذج أعمال جديدة.
- برمجيات تطبيق.

وحيث أن الانترنت أصبحت ضرورية في كل الاختصاصات العلمية والفنية ، ومتاحة على نطاق واسع للجميع من أجل توظيف إمكاناتها وليس فقط للمتخصصين بنظم وتكنولوجيا المعلومات والحاسبات ، فإن جميع الملكات والكفاءات العلمية أصبحت متأثرة بالإنترنت في سلسلة متصلة طويلة تبدأ من متابعة التطورات في مجال التخصص ، وتبادل المعلومات العملية والفنية ، وإعداد

المحاضرات ، وتقديم الدورات عبر الإنترنت ، وشبكات الأعمال وصولا إلى إعداد البحوث وتقديم الاستشارات والقيام بالأعمال والارتباط بعقود عمل عن بعد عبر الإنترنت .

ولابد من التأكيد على أن الأعمال الإلكترونية التي أتت بتغيرات كثيرة اقترنت بمزايا كثيرة في خدمة الأعمال والعملاء ، كما اقترنت بمخاطر ومآخذ على شركات الأعمال القائمة ، وحتى الجديدة التي أنشأت تحت تأثير الانترنت والأعمال الالكترونية نفسها .

مزايا ومخاطر الأعمال الالكترونية

للأعمال الإلكترونية القائمة على الانترنت مزاياها الكثيرة كما أن لها مآخذها الكثيرة . وهذا قد يبدو من طبيعة الأشياء في الأعمال . فما يتم إنشاؤه لتوفير قيم لابد في المقابل من تحمل التكلفة . وما يحقق اقتصاديات الحجم عادة ما يكون على حساب التميز واقتصاديات النطاق . ويولد ادخال التكنولوجيا إنتاجية أعلى ولكنه يوجد أيضا بطاقة تكنولوجية واسعة . وتقبل الأعمال هذه الثنائية المتبادلة بين المزايا والأعباء المرادفة لها على نطاق واسع من خلال ما يسمي بالمبادلات (Tradeoffs) ، وأن مثالية باريتو (Pareto Optimization) تمثل مبدأ مقبولا على نطاق واسع والتي تقول : إنك لا تستطيع أن تكون في وضع أفضل (عائد أو مزية) إلا إذا جعلت آخر في وضع أسوأ (تكلفة أو مأخذ) .

مزايا استخدام الانترنت في مجال إدارة الأعمال

١. ساهمت الإنترنت في خلق فرص أعمال عظيمة .

٢. قدمت قدرات كبيرة من أجل تقديم خدمات واسعة ومتنوعة .

٣. هي أكثر اقترابا للعملاء بطريقة غير مسبوقة .

٤. توفر استجابة فائقة في الوقت الحقيقي .

٥. تعمل على خفض تكلفة الصفقات وتبادل المعلومات الألكترونية بين أطراف العمل المختلفة عبر العالم .

وإذا كانت هذه المزايا الكثيرة لدوائر الأعمال الألكترونية تجعلها مرشحة لتكون هي قاعدة الأعمال الحاسمة في السنوات القليلة القادمة ، فإن لها مآخذ ومخاطر جمة لابد من الوقوف عندها من أجل استخلاص الدروس المهمة من كل انقطاع الأعمال .

نموذج الأعمال

لكل اقتصاد نماذجه المتميزة . وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي . إن نموذج الأعمال (Business Model) هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها وأنشطتها . كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية ، وبالتالي حصتها في السوق . وهو يوضح كيف يعمل المشروع ، كما أن نموذج الأعمال الجديد هو الذي يجيب على أسئلة أساسية أهمها :

- من هو العميل ؟
- ما هو عرض القيمة الذي تقدمه الشركة للعميل ؟
- كيف تعمل الشركة لتوليد العوائد على استثماراتها ؟
- ما هو المنظور الاقتصادي لكيفية تقديم القيمة للعملاء بتكلفة ملائمة؟
- كيف تبدو كفاءة النظام التشغيلي ؟

وإذا كانت النماذج الصناعية طوال القرن العشرين هي المحرك الأساسي للتقدم الصناعي وظهور الشركات الجديدة وتناميها ، فإن هذا هو الدور الذي تقوم به نماذج الأعمال الجديدة في ظل الإنترنت حيث شركات الدوت الجديدة ونجوم العصر

الرقمي هم أولا وقبل كل شئ نماذج أعمال ناجحة وقابلة للحياة (Viable) . وإذا كان نموذج الأعمال في الاقتصاد الصناعي مرتكزا على التكنولوجيا والنظام التشغيلي (عمليات ومنتجات مادية) . فإن نموذج الأعمال في الاقتصاد الرقمي يقوم على نفس الأسئلة التي أشرنا لها ، إلا أنه يرتكز على طريقة العمل أكثر من التكنولوجيا وعلى السوق الجديدة والشريحة من السوق أكثر من النظام التشغيلي . كما يقدم ميزة السبق كطريقة أو خدمة جديدة (السوق الجديدة أو الشريحة الجديدة) أو التميز على المنافسين في تحسين الطرق الحالية أو خفض التكلفة .

ولابد من إعادة التأكيد على أن انتقال التركيز من الأصول المادية ورأس المال المادي إلى الأصول الرقمية – الإلكترونية ورأس المال الفكري ، قد أظهر الحاجة إلى إعادة النظر في مفهوم نموذج الأعمال . وذلك لأن نموذج الأعمال التقليدي كان يقوم بالدرجة الأولى على إبتكار العملية (التكنولوجيا الجديدة) أو المنتج ، وعلى أساس ذلك يتم الحصول على براءة الاختراع التي تبدو في أغلب الحالات مرتبطة بالانجاز المادي الذي ينعكس في عمل الشركة على زيادة المبيعات والأرباح . ولكن في نموذج الأعمال في ظل الانترنت ، فإن الجانب الفريد فيه هو القدرة على تحقيق براءة الاختراع كطريقة جديدة (وليس كتكنولوجيا جديدة) للقيام بالأعمال .

إن نماذج الأعمال الجديدة التى جاءت مع الإنترنت والأعمال الإلكترونية لا تقدم طرقا وخدمات جديدة فحسب ، وإنما هي تتجاوز الطرق والخدمات التقليدية . وبالتالي تضع نماذج الأعمال القديمة التي قامت عليها تلك الطرق والخدمات في خطر كبير وأحيانا تهددها بالخروج من الأعمال .

ومن أجل الكشف عن الطريقة الجديدة التي تقوم عليها نموذج الأعمال في شركات الانترنت، نورد الأمثلة الثلاثة التالية :

أ ـ نموذج دومينيو بيتزا (Domino's Pizza)

وهذا النموذج يعمل بالمنافسة مع مطاعم البيتزا التقليدية مثل (Pizza Hut) وذلك بالاعتماد على خصائص أساسية ترتكز على مزايا وقدرات الإنترنت. وهذه الخصائص هي :

- إن الموقع الجغرافي ليس ذا أهمية .
- التفاعل مع العميل وطلبياتهم تتم بالهاتف .
- قرار الشراء يمكن أن يتم بأي وقت وفي أي مكان .
- إن أساس القيمة هو السرعة .
- إن قاعدة بيانات التسويق وتحليلها المتواصل يمثل عاملا حرجا.

ويمكن أن تعمل كل واحدة من هذه الخصائص والعوامل كميزة مصغرة (Miniadvantage) لتعظم ميزة الشركة الكلية بالاعتماد على الإنترنت .

ب ـ نموذج شركة ديل (Dell Computer)

وهذا النموذج يعمل على تجاوز عملية إعادة البيع عن طريق الموزعين وذلك بالاعتماد على البيع المباشر إلى العملاء النهائيين . وهذا يخفض التكلفة بالعلاقة مع سلسلة القيمة ، ويقدم لها المعلومات لتدير مخزونها أفضل من أية شركة صناعية أخرى . كما أن شركة ديل تخطت بعض بنيتها التحتية الحاسوبية التقليدية ونموذج التصنيع والتكامل العمودي التقليدي القائم على أن القدرات الجوهرية يجب أن تكون داخل الشركة ، وأن الشركة يجب أن تنتج كل شئ وكل جزء أو قطعة تدخل في منتجها الرئيسي الحاسب ، لتكتفي بإنتاج الأجزاء التي تتفوق فيها على المنافسين ، والقيام بعملية تجميع الأجزاء الأخرى التي تحصل عليها من الموردين المتميزين .

إن نموذج شركة ديل يتقاسم نفس خصائص نموذج دومينو بيتزا ويضاف لها ما يأتي :

- يتمثل عرض القيمة في حاسب شخصي من جانب العميل بأسعار منخفضة .
- يمكن أن يتم تفاعل العميل بواسطة الهاتف ، الفاكس ، والانترنت .
- سلسلة التوريد ذات التكامل الشامل .

- الصنع من أجل الطلبية وموردو شركة ديل يعملون على طلبية العميل المقدمة إلى الشركة .
- يرتبط البحث والتطوير بالتجميع المرن في الشركة .
- يتم تحقيق القيمة من خلال تحديث الأجزاء المكونة للحاسب أو في التوزيع منخفض التكلفة .

ج ـ نماذج المزادات الإلكترونية

تبدو هذه النماذج أنها من أكثر نماذج الأعمال حيوية علي مسرح الأعمال الالكترونية . حيث أنها تمتلك قابلية عالية للحياة والتطور متأتية جوهريا من تكاليف الدخول المنخفضة إلى الانترنت وقدرة النموذج على جمع الجمهور الواسع المنتشر جغرافيا لشراء ما هو معروض . إن شركة إيبي (e-Bay) وهي قائدة المزادات الإلكترونية التي بدأت في يونيه (١٩٩٥) تعرض اليوم (٢,٤) مليون فقرة مبوبة في (١٥٠٠) فئة، وتجذب (٣,٨) مليون مستفيدا من مستخدمي الانترنت . وكل يوم تضيف إيبي أكثر من (١,٤) مليون مزاد لربع مليون مادة مضافة من أجل البيع . ومليون من العطاءات المقدمة تقريبًا .

وتستخدم إيبي (١٣٨) عامل وهي بذلك قادرة على التوصل إلى هوامش ربح إجمالية تصل إلى (٨٥٪) أي حوالي (١٣٨) مليون دولار .

وتتمثل خصائص نموذج أعمال إيبي (e-Bay) فيما يلي :

- القدرة على تجميع المستفيدين الصغار من مواقع منتشرة جغرافيا .
- شفافية السعر حيث كل العطاءات معلنة .
- تقديم خدمة بتكلفة منخفضة جدًا .
- القدرة على الدوام والتجدد : المزيد من الأفراد يزورون الموقع والمزيد من السلع تعرض .

أمثلة عن نماذج الأعمال

نقدم أمثلة من نماذج الأعمال الجديدة للشركات التي تعمل في الاقتصاد الرقمي في ظل منظومة الإدارة الإلكترونية :

١- نموذج حدد سعرك الخاص

إن شركة (Priceline.com) من خلال نموذج أعمالها ، سمحت للفرد أن يشتري بطاقات الخطوط الجوهرية بالسعر الذي يريد أن يدفعه العميل وليس السعر المفروض الذي تريد الخطوط الجوية أن يدفعه هذا العميل . وأنها باستخدام المعلومات في قاعدة بياناتها تعمل على أن تلائم طلب العميل مع المورد الراغب لبيع ما يعرضه (من بطاقات السفر وأجور الفنادق وهذا هو المجال الأساسي لعمل هذه الشركة) بالسعر المحدد من قبل العميل. ويضع نموذج الأعمال هذا نموذج الأعمال التقليدي في صناعة الخطوط الجوية في خطر .

٢- نموذج السمسرة الديناميكية

يمكن أن يحدد العملاء في العصر الرقمي طلباتهم من أجل المنتج أو الخدمة . وهذه المواصفات تذاع وتنشر عبر الإنترنت لمقدمي الخدمة في دعوة آلية ليسلموا العطاءات . ويمكن أن تكون العطاءات معروضة ، مصححة ، أو بدون أية مداخلات لاحقة من العميل . والمثال على ذلك هو شركة (Get There.com) لخدمات السفر .

٣- المزادات المعاكسة Reverse Auctions

إذا كنت مشتري كبير خاص أو عام ، فأنت على الأرجح تستخدم نظام المناقصات للقيام بمشترياتك . والآن يمكن أن تتم العروض على الإنترنت بأن يعرض العميل ما يريد ليتلقى المناقصات ويختار من بينها ما يلائم . إن نظام المناقصات (Tendering System) يكسب

شعبية كبيرة كطريقة فى البيع الإلكتروني . وقد ساعدت الإنترنت من تحقيق ذلك على نطاق واسع مع توفير مزايا جلية منها . أن المزادات المعاكسة (Reverse Auctions) الإلكترونية سريعة . وهي تخفض التكاليف الإدارية بحوالي (٨٥٪) وأن أسعار المنتجات يمكن أن تكون أقل بحوالي (٥٪ إلى ٢٠٪) .

٤ـ التسويق الائتلافي

يعد التسويق الائتلافي أو الإندماجي Affiliate Marketing هو الترتيب الذي يضع فيه شركاء التسويق ترويسة (Banner) شركاتهم في مواقع مضيفة لشركات أخرى مثل أمازون كوم لغرض الترويج . وفي كل مرة ينقر العميل على الترويسة وينتقل إلى موقع الويب المعلن . ويقوم بالشراء . ويقوم المعلن بدفع نسبة (٣-١٥٪) كعمولة للموقع المضيف . إن المبادر بذلك هو شركة (CDNow). والمفهوم أو الطريقة مستخدمة الآن من قبل آلاف تجار التجزئة والبائعين المباشرين .

٥ـ نموذج الشراء الجماعي

خصم الكمية معروف وذلك بأن المشتري يمكن أن يدفع أقل لكل وحدة عندما يشتري وحدات بكمية أكبر . وباستخدام مفهوم الشراء الجماعي . فإن الأعمال الصغيرة وحتى الفرد الواحد يمكن أن يحصل على الخصم . تستثمر بذلك التجارة الإلكترونية مفهوم التجميع الإلكترونية Electronic Aggregation من أجل الشراء الجماعي الذي يتواجد فيه طرف ثالث يتولى مهمة إيجاد الأفراد أو المشروعات الصغيرة أو المتوسطة . ويقوم بتجميع طلباتهم الصغيرة . وبعدئذ يقوم بالتفاوض من أجل صفقة كبيرة بأفضل الأسعار الأقل . ويعد القادة في هذا النموذج هم (Enrana.com and Apbs.com) .

٦ـ نموذج السوق والمبادلات الالكترونية

وجدت الأسواق الإلكترونية في تطبيقات منعزلة . والمثال هو سوق الأوراق المالية . وبعضها تم تشغيله كلية بنظم الحاسبات وشبكاتها الممتدة منذ الثمانينات . ولكن منذ (١٩٩٩) دخلت الانترنت الأسواق الإلكترونية بكفاءة تشغيلية من أجل المتاجرة . وإذا ما نظمت وأديرت جيدا ، فإنها يمكن أن تفيد البائعين والمشترين . ومثال ذلك (E-Steel.com) في صناعة الصلب .

ومن الواضح أن نماذج الأعمال هذه تعمل على الاستفادة من الإنترنت ، فهي ترتكز على الأصول الرقمية خلافا لنماذج الأعمال التقليدية التي ترتكز على الأصول المادية . فإذا كان الشئ الملموس هو الذي ينشئ القيمة . فإن الرقميات والخدمات والمعلومات المرتبطة بها غير الملموسة هي التي تنشئ القيمة . والواقع أن نماذج الأعمال الجديدة في العصر الرقمي المتصاعد قد أدت إلى نتائج مثيرة للإهتمام ، وربما للقلق من منظور الشركات المادية الأخرى .

ويمكن تحديد أهم هذه النتائج في الآتي:

أولاً : أخذت نماذج الأعمال الجديدة تقوض أهمية وفاعلية النماذج الصناعية القديمة. فهذه الأخيرة كانت محرك التطور خلال القرن الماضي ولكنها سرعان ما تحولت إلى عبء ترزح تحت بطئه وافتراضاته المادية وبنيته التحتية الثقيلة والاعتماد على تمركز القدرات داخل الشركة... الخ الشركات لأن هذه الخصائص التي كانت في الماضي مزايا تحولت إلى أعباء في مواجهة نماذج الأعمال الجديدة .

ثانيًا: إن نماذج الأعمال الجديدة هي الأكثر تنوعا وسهولة في الإنشاء والظهور ومن ثم تحقق النمو والتطور بالنظر لكونها نماذج قائمة على الرقميات في نمط خدماتها أو المعلومات أو العلاقات ، وتأتي من أفراد أو مكاتب أو شركات صغيرة يمكن أن تعمل من أي مكان في العالم على الإنترنت . وكل هذا يجعل مثل هذه النماذج غير قابلة للتنبؤ والتحديد والتقييم لمخاطرها على كل نماذج الأعمال الحالية .

ثالثًا: رغم أن نماذج الأعمال الجديدة ترتبط بالرقميات غير الملموسة وليس بالتكنولوجيات أو المنتجات الملموسة ، فإن الكثير منها ذو قدرة كبيرة على توليد العوائد . ولقد أشار رايبورت وجوارسكي (Rayport and Jaworski) إلى أن هناك أنواعا من نماذج العوائد : نماذج الإعلان لبيع المنتج أو الخدمة أو المعلومات ، رسوم عقد الصفقات بين البائعين والمشترين ، وأخيرا رسوم الاشتراك في الصحف، المجلات ، أعمال الخدمة المرتبطة بالمعلومات . ومع ذلك ، فإن عملية توليد العوائد من هذه النماذج هي أوسع من ذلك وتتمثل في :

- بيع المنتجات والخدمات على الإنترنت .
- بيع الفضاء الإعلاني .
- بيع خدمات رعاية مواقع الويب .
- بيع أماكن المنتج كما في ظهور منتجات معينة بطريقة متحركة في حيز من الموقع .
- بيع الإشتراكات في المعلومات والخدمات وبشكل خاص في التقارير الدورية التي توزع عبر الإنترنت .
- ترخيص المحتوي (Licensing Content) مثل النصوص ، الصور ، الفيديو ، الأصوات وغيرها .
- أخذ العمولات على المبيعات كما في مزادات زبون – إلى – زبون (C٢C) ، أعمال – إلى – أعمال (B٢B) وعن تجميع المشتريات .

رابعًا: تشير التجربة في مجال النماذج الصناعية أو في نماذج الأعمال الجديدة إلى أن نموذج الأعمال مهما كان جيدا ، فإنه لا يكفي لوحده . وذلك لأن المنافسة شديدة والتعلم (والذي في حالات كثيرة يعني التقليد وفي حالات أقل يعني التحسين) أسرع مما يجعل ميزة النموذج الجديد سريعة التغير والتقادم . وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية الفعالة هي وحدها القادرة على أن تطور قدرات نموذجها من أجل استمرار الميزة وإغنائها وتطويرها . ولعل هذا ينطبق ليس على نموذج الأعمال الجيد فقط ، وإنما وإلى حد ما على نموذج الأعمال السئ (الذي يعني الغموض في نوع القيمة التي يحاول إنشاؤها ونوع العملاء المستهدفين) .

الإدارة الإلكترونية

من الممكن أن نرسم مسارا للتطور الإداري في العصر الحديث ومراحله الأساسية هي الفترة التي سبقت ظهور الإدارة العملية والتي فيها كانت الإدارة نشاطا تجريبيا متفرقا ومنعزلا في بيئاته وتجاربه المختلفة . ولعل السمة الأساسية في هذه المرحلة هي الازدواجية والتكرار في التجارب دون تبادل حقيقي لهذه التجارب وخبراتها . لتأتي مرحلة الإدارة العملية في بداية القرن العشرين تقريبا . والقائمة على الملاحظة والقياس ومحاولة التوصل إلى المفهوم الأفضل في تفسير الظواهر الإدارية والطريقة الأفضل في أداء الوظائف والأعمال المختلفة . ومع مقدرة متزايدة من أجل تبادل الخبرات . والمرحلة الأخرى هي مرحلة الإدارة الإلكترونية . ولعل المرحلة الأخيرة هي التي لا زالت تتطور . وفي هذه الإدارة فإن الانترنت تلعب دورا أساسيا وتمثل ذروتها ونموذجها الأرقى وتكنولوجيتها الأحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية وعالمية وسرعة فائقة هي سرعة الضوء في الاتصال وعقد الصفقات .

وفى ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الالكتروني الرقمي، ومن إدارة الأشياء (المكان، الأبنية، والأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الالكترونية الرقمية (المعلومات والرقميات Digitals . الشبكات، العلاقات، والتفاعلات)، فإن ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على شركات الأعمال . ولقد أشار بيتر دراكر (P.F.Drucker) في ضوء تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، إلى أن معظم ما تعلمناه في الإدارة إما يكون خطأ أو عفا عليه الزمن . وأن القليل جدا من المفاهيم والمبادئ في الإدارة صحيح ولا خلاف عليه .

ما تقدمه الإدارة الإلكترونية في بيئة الأعمال الجديدة

إن طرح فلسفة ومفاهيم الإدارة الإلكترونية . والكيانات الأساسية التي تقوم عليها في المنظمات العصرية وكذلك التطرق إلى الأنظمة الإلكترونية والرقمية والاتصالية مثل قواعد البيانات (Data Base) وأنظمة الخبرة (Experience Systems) وأنظمة المعلومات الإدارية

(Managerial Information Systems) وأنظمة دعم واتخاذ القرار (Decision Support System) وأنظمة المعلومات الجغرافية (GIS) والذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وغيرها كأدوات وآليات تساند أعمال الإدارة الإلكترونية (EM) يتطلب طرح ذلك كله التعرف على المراحل الفنية والتشغيلية لبناء الإدارة الإلكترونية من خلال منهجية علمية وعملية والتعرف كذلك على الصعوبات والإشكاليات التي تواجه التقدم نحو الإدارة الإلكترونية وأساليب المواجهة والحلول المقترحة .

ويجب أن يكون واضحاً أن الهدف من تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الشئون الإدارية هو :

- تقليص دورة العمل وسرعتها .
- الحفظ المنظم وسرعة استرجاع المعلومات .
- تنظيم الملفات وتقليل الأخطاء .
- تنظيم المكاتب بطريقة علمية .
- تقليص الأعمال الورقية .
- تفعيل إدارة الذات والوقت .
- تبسيط إجراءات العمل .
- تفعيل استخدام التكنولوجيا المكتبية وخفض تكاليف العمل .
- تحسين فن تنظيم وصيانة المعلومات .

في أواخر القرن التاسع عشر كانت أحاديث فردريك تايلور (F.W.Taylor) في الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكية ذات طابع تبشيري بميلاد علم جديد هو علم الإدارة . وقد أشار المبدأ الأول من مبادئ الإدارة العلمية إلى أن ثمة علما جديدا أو قواعد جديدة لأداء كل عنصر من عناصر العمل أو الإنتاج تحل محل القواعد التقريبية أو التجريبية القديمة (Old Rule-of-Thumb) . وبعد مائة عام وفي نهاية القرن العشرين . ومع تصاعد الموجة القوية للانترنت وأعمال الويب بكل خصائصها

المتميزة تواجه الإدارة تحديات جذرية وعميقة هزت بحق إن لم تكن جميع افتراضات ومبادئ الإدارة .

وإذا كان لابد من وضع العلاقة بين الإدارة والانترنت في سياق الدراسات والتحليلات الحالية ، فإن هذه العلاقة تشهد تجاذبا شديدا يصل في بعض الأحيان إلى حد التنافي المتبادل ! . فهذه العلاقة لازالت منذ أول ظهور عام للانترنت عام ١٩٩٤ ، حيث تم توسيع نطاق استخدام الإنترنت من نطاق وأغراض البحث الأكاديمي والعسكري إلى الاستخدامات العامة ومنها استخدامات الأعمال . وحتى الآن تتراوح بين نهايتين قصوتين هما :

الأولي: النهاية القصوى القائمة على الإدارة (إدارة زائد مقابل انترنت ناقص): وعند هذه النهاية القصوى فإن الانترنت ليس سوى أداة أو وسيلة من وسائل الإدارة لا تختلف كثيرا عن الوسائل الأخرى وتأثيراتها على الأعمال كما هو الحال في اختراع السكك الحديد في القرن التاسع عشر أو اختراع الهاتف. وعند هذه النهاية يمكن أن نطالع آراء الكثيرين من المختصين في الإدارة.

فالإنترنت لدى قادة الإدارة هي مجرد تكنولوجيا لابد من إدارتها بطريقة تضمن تحقيق أهداف الشركة بالطرق والقواعد التي قامت عليها الإدارة منذ البدء . ويمكن أن نلاحظ ذلك في دعوة بيتر دراكر (P.F.Drucker) على اعتبار الانترنت مجرد تكنولوجيا ودعوة ميشيل بورتر (M.Porter) بالعودة إلى الأسس فحسب بورتر فإن الأعمال النشيطة على الانترنت هي أعمال اصطناعية بوسائل مدعومة بواسطة رأس المال الذي كان متاحا . وإن الانترنت لم تأتي بتحولات عميقة تبرر تأثيرها على الأعمال إذ لم تأتي بقواعد جديدة للمنافسة . فلا زالت القواعد القديمة هي التي تتحكم باللعبة وتكسب عملتها . فالقيمة الاقتصادية هي الحكم النهائي لنجاح الأعمال . وهذه القيمة في حقيقتها ليست أكثر من فجوة بين السعر والتكلفة (أي الربحية) . والربحية لازال يتحكم بها عاملان أساسيان (وهذا ما ينطبق على استخدامات الإنترنت) هما : تركيب الصناعة ، والميزة التنافسية المستدامة .

الثانية: النهاية القصوى القائمة على الانترنت (إدارة ناقص مقابل انترنت زائد): وعند هذه النهاية فإن كل شئ قد تغير مع الانترنت سواء في الشركات أو في الإدارة أو في إنشاء القيمة . وأن التكنولوجيا صارت ذات تأثيرات عميقة وواسعة بدرجة أصبحت تقود كل شئ بما في ذلك الإدارة ومبادئها ووظائفها ، وربما تفكيك الشركات وتحويلها إلى مجرد مشروعات صغيرة أو فردية بينية لا تكتسب كل التعقيد الذي كانت الإدارة تكتسب أهميتها منه في السابق . ومن أجل الوقوف على أبعاد هذا التغيير نشير إلى الإنترنت التي تقوم على التشبيك الفائق حيث أخذت تضع الهرمية (Hierarchy) وهي المبدأ الأساسي الذي قامت عليه قوة الإدارة والتسلسل التنظيمي ، موضع شك عميق سواء في توزيع السلطة الإدارية أو في الاتصالات . كما أن إنشاء القيمة على أساس النشاط الافتراضي (Virtual Activity) أخذ يبرز حقيقة أن القيمة يمكن إنشاؤها في كل مكان من المنزل من قبل العاملين عن بعد أو في مصانع المنافسين (التوريد الخارجي) ، وهذا ما يعتمد نجاحه بالدرجة الأولي على الشبكة الداخلية (Intranet) أو الخارجية (Extranet) للشركة بالدرجة الأولي أكثر مما يعتمد على الإدارة التي يمكن أن يكون تأثيرها في الأمد القصير . أما في الأمد البعيد فإن التأثير يعود للتكنولوجيا . وهذا هو مضمون النظرية أو الرؤية الرمزية التي تؤكد على أن نجاح أو فشل الشركات يعود إلى عوامل خارجية وليس إلى عوامل داخلية أهمها الإدارة .

كما أن الشركات التقليدية القائمة على النشاط المادي مثل شركة جنرال الكتريك (GE) الأمريكية وجدت أنها بحاجة كبيرة إلى أن تعمل في فضاء تنافسي جديد. لهذا أنشأت موقع الويب للشراء على الإنترنت . حيث أن كل مورد يمكن أن يقدم عطاءه على طلبيات الشركة على الويب . وبات ذلك يخفض تكاليف الشراء ويساهم في ايجاد ميزة تنافسية جديدة . وقد أدي هذا بموردي جنرال الكتريك إلى أن يبدءوا هم أيضا بتكييف أعمالهم لتكون أكثر انسجاما وألفة مع الويب وايجاد جنرال موترز الإلكترونية (E-GM) .

وبين هاتين النهايتين هناك الكثير من المختصين الذي يؤكدون على أهمية الموازنة والتوسط بين الإثنين . وذلك بالتأكيد على أن الانترنت بسبب الإمكانات العظيمة وسرعة التغيرات المترافقة معها يمكن أن تمارس دورا في إغناء الرؤية الإدارية من أجل تطوير الأعمال والقدرات الجوهرية للشركة . كما أنها وبسبب خصائص الانترنت فى التشبيك الواسع والكثيف في كل مكان وفي الوقت الحقيقي والسرعة الفائقة ، تقوم بزيادة الكفاءة التشغيلية لهذه الأعمال .

ويشير أنتوني تجان (A.Tjan) إلى أهمية التوازن في طرح مسألة الإنترنت من حيث أن الاهتمام بالانترنت يجب أن لا يركز على الفرص الممكنة والمنفصلة الجديدة التي تنتجها الانترنت ، وإنما التركيز على كيف يمكن أن تعمل وتساهم الانترنت في الأعمال الجوهرية للشركة . وكيف يمكن أن تساهم مبادرات أو مشروعات الانترنت في جعل الأعمال الجوهرية أكثر كفاءة . كما أن ميشيل بورتر (M.Porter) الذي تحدث مطولا عن الآثار السلبية للانترنت والضارة بتميز الشركات وهيكل الصناعة ، فإنه ينظر إلى الجوانب الايجابية في الانترنت ، فإلى جانب أنه يؤكد على أن الانترنت يجب أن لا ينظر إليها بمثابة آكلة (Cannibalistic) للأعمال والطرق التقليدية لتحل محلها في جميع عمليات ومكونات سلسلة القيمة ، حيث يؤكد على الجوانب الايجابية أيضا على جميع المكونات الرئيسية (الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، وخدمات ما بعد البيع) والأنشطة المساعدة (البنية التحتية للشركة، إدارة الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي، والتدبير) في هذه السلسلة . فإن على الشركة أن تقيم وتميز المجالات التي يمكن أن تكون الاستفادة من الانترنت كبيرة ، والمجالات التي يتم فيها مزج الأنشطة الافتراضية والأنشطة المادية ، والمجالات التي تظهر فيها حدود تكنولوجيا الانترنت مما يحد من الاستفادة منها .

المزايا الإدارية التي تحملها الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الرقمية أو الالكترونية (Digital or E-Management) هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في انجاز وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، والرقابة الكترونيا) و وظائف الشركة (الإنتاج،

التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات والخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني) .

والواقع أنه خلال هذه الفترة الطويلة ومع تطور مدارس الإدارة كانت المفاهيم والمبادئ الإدارية تترسخ من حيث تحقيق النتائج في السوق . وبناء على ما تحققه الإدارة من نتائج ايجابية سواء في تحقيق الأهداف بفاعلية أو في استخدام الموارد بكفاءة . ويركز البعض في الإدارة الإلكترونية على احتساب العائد على الإدارة (Retune On Managedment) على غرار العائد على الاستثمار (ROI) على أساس أن المدير ووقته المتاح والانتباه الذي يتمتع به تمثل الموارد الأكثر ندرة . ومع تطور الانترنت فإن المسألة تبدو مختلفة بدرجة كبيرة ، حيث يظهر التحدي الالكتروني في حالات كثيرة في مواجهة متصاعدة مع الإدارة وتراثها ومبادئها وأساليبها وأدواتها المتعارف عليها والتي اتسمت لسنوات قليلة ماضية بمصداقية عالية .

والحقيقة أن الإدارة الإلكترونية تؤكد أهمية العائد على الإدارة ودورها في تمثيل واستيعاب التغيرات المترافقة مع هذه الابتكارات الجذرية . ولكن الحالة كما يبدو مختلفة مع الانترنت التي بقدر ما تبدو في حالات كثيرة وعميقة ابتكارا تكنولوجيا انقطاعيا ، فإنها تبدو أيضا وكأنها انقطاع إداري لابد من قبوله كحتمية تكنولوجيا وليس كتطوير إداري موازي لتطور الانترنت . ويكفي أن نشير إلى أن اتجاهات عديدة تعتمد على الانترنت تتحدث عن نهاية الإدارة (End of Management) وعن تغير ميزان القوي بين الإدارة والتكنولوجيا . فالإدارة كانت هي الفكرة القبلية التي توجه وتدير وتستخدم التكنولوجيا بوصفها الأداة أو الوسيلة ، وبالتالي فهي تمثل الفكرة القادمة (Afterthought) يجب أن توجه وتخضع للتوجه الاستراتيجي الذي تحدده إدارة الشركة . ولكن مع الانترنت الذي يشكل المجال والقوة الأكثر حيوية في التطور التكنولوجي فإن التكنولوجيا لم تعد كذلك ، بل أصبحت هي الفكرة القبلية التي تأتي بالقدرات والمجالات الجديدة والقيمة الجديدة التي توجه كل شئ بما فيها الإدارة . ومع التشبيك الفائق الذي جاءت به الانترنت وشبكات الأعمال سواء على مستوي الجماعة المحلية أو البلد أو العالم من جهة ، وطبيعة العمل على الحاسب والانترنت

بوصفه عملا فرديا عن بعد وتفاعليا مع الاطراف الأخرى بشكل آنى وهنا وفي كل مكان من جهة أخرى ، لهذا :

أولاً : فأن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط وأوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل لم تعد ضرورية وحاجة أساسية تتأتي من طبيعة عمل الأشياء والعلاقات بين الأفراد .

ثانيًا : أن الإدارة التي ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرءوسين كانت تقوم على إدارة الغير (Management of Others) ، فالمدير لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم ويصنع القرارات والتوجيهات التي ترشدهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف الشركة . ولكن مع النشاط القائم على الحاسب وهو نشاط في طبيعته ومظاهره العامة عمل فردي منفرد ومنعزل . كما أنه في نفس الوقت تفاعلي – آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شئ سواء كان ذلك الشئ هو مراجعة الخطة والتعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات وما يجب عمله . وهذا بالتأكيد أصبح ينقل مركز الثقل بقدر أو بآخر من إدارة الذات ، ومن المدير إلى العاملين الذين يتفاعلون مباشرة مع السوق والعملاء .

ثالثًا : أن الإدارة التي كانت ترتكز على هرمية المعلومات (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وسعة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل) ، أخذت تصبح غير مبررة من الناحية العملية . فمع الانترنت وشبكات الأعمال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع غير مسبوق ، أصبح بفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار (إدارة أقلية من المديرين تزيد وتوجه أغلبية من العاملين) ، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الانترنت وشبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة وديمقراطية تنظيمية لصالح :

أ – إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل .

ب – إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة والعاملين والاستشاري .

ج - إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية أو إدارة تنفيذية كل تركيزها هو حل المشكلات ومعالجتها من أجل تفرغ عامل أو مهني المعرفة الذي يعمل على الويب لإنجاز الأنشطة المضيفة أو المنشئة للقيمة لصالح الشركة .

إن هذا الذي عرضنا له يجعل نقول أن الإدارة الإلكترونية نمطا جديدا وربما غير مألوفا من الإدارة لأنه يقوم على أسس ومبادئ مختلفة تماما عن الأسس والمبادئ المتعارف عليها في الإدارة . وللتدليل على ذلك نشير إلى الآتي :

أ - لقد أشار رو وبايرز (Rue and Byars) في معرض حديثة عن القوانين في علم الإدارة (على شاكلة القوانين في العلوم الطبيعية) إلى أن هناك قانونا واحدا (وفي الإدارة تستخدم كلمة المبدأ لتعني القانون) هو مبدأ وحدة الأوامر (Unity of commands) . والأساس في هذا المبدأ – القانون هو أن لكل عامل في الشركة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والقرارات . والواقع أن هذا المبدأ قد تم إضعافه منذ الستينات عند ما ظهر التنظيم المصفوفي (Matrix Organization) حيث أصبح للعامل الواحد مديرين . الأول مدير إداري (المدير العمودي) والثاني مدير فني (المدير الأفقي). ومع التنظيم الشبكي (Networked O.) القائم على أساس الفرق التي تتشكل حسب المهام وتنتهي بانتهائها لتتشكل من جديد مع مهام جديدة ، لا يعود للعامل مسئول واحد ، وإنما عدد من المسئولين بتعدد الفرق التي تتشكل مرة تلو المرة .

ب - إن الهرمية التي ظلت عنوانا بارزا للإدارة في جميع أنواع الشركات ، أخذت تواجه تغييرات جذرية . فلقد أثار كوين وآخرون (Quinn et al.) إلى أنه في الشركات المهنية عالية التخصص يتم قلب الهرمية التنظيمية ليكون عاليها أسفلها ليصبح المدير التنفيذي في أسفل الهرم بينما الأفراد المهنيون في قمته . ولا يعود الأفراد العاملون فيقولون للمدير يا رئيسي وإنما العكس فالمدير يقول للمهنيين : يارؤسائي (My Bosses). كما أن ايفانز ووريستير (Evans and Warster) في ظل الويب وصلاته الفائقة وإلغاء مبادلة في إطار المعلومات التقليدية بين الثراء (Richness)

والوصــول (Reach) لا تعــود الهرميــة ضــرورية ، وبالتــالي لابــد مــن تحــول هرميــة التنظيم العمودية (من أعلى إلى أسفل) إلى ما يشبه شجرة القرار الأفقيــة (مــن اليسار إلى اليمين) ، وتحول الهيكل (Structure) الذي هو العمود الفقري للمنظمة التقليدية إلى مخطط (Chart) يقرأ من اليمين إلى اليسار فيما يشبه مخطط تدفق لعمل (Flowchart) . وهذا يتكامل مع الصلات المفرطة (Hyperlinks) التي تتحقق مع التنظيم الشبكي الذي هو أكثر تساوقا وانسجاما مع الويب وصلاته الفائقة . فمن الواضح أن شركات الويب بصلاتها الفائقة . وهنا وفي كل مكان تغير فكرة الشركة القائمة على الهرمية ، وعلى الحدود الواضحة والمنتهية للشركة ليسهل إدارتها .

إن الويب (Web) هو سلسلة قيمة لا مركزية بدرجات غير مسبوقة ضمن الأعمال ، بل وسلسلة قيمة غير مهيكلة في الصناعة بكل ما يعنيه ذلك من تعاون بين عاملين عن بعد منتشرين على مساحات جغرافية واسعة ، وربما لا يعرف أحدهم الآخر ، وتكامل افتراضي بين أطراف مختلفة قد يكون من بينها المنافسون يعملون ليس في إطار هرمية محددة وعلاقات واضحة متبلورة ، وإنما في علاقات متغيرة عرضية موجهة للغرض ، وسائلة تقوم على الفرق والمشروعات المتغيرة باستمرار وحدود شركة غير متبلورة ، وهذا ما ترشح عن نمط الشركات المميزة في وادي السليكون (Silicon Valley) (وهذا ما سنناقشه بشئ من التفصيل في فقرات لاحقة) .

إن هذه التغيرات الكثيرة هي التي أخذت تمهد الطريقة لطرح مقولة (نهاية الإدارة) . فمع أن القول بالإدارة الإلكترونية يحمل ضمنا اعترافا باستمرار الإدارة وبالتالي المديرين ، إلا أن ما لا يمكن إغفاله هو أن ثورة الانترنت وشبكات الأعمال والرقميات (Digitals) جاءت بتغييرات واسعة جعلت الإدارة الإلكترونية لا تشبه الإدارة كما عرفناها إلى الحد الذي جعل الكثيرين من أنصار العصر الرقمي - الافتراضي - الالكتروني لا يمكن أن تستمر بمفاهيمها وممارساتها السابقة ، بل أن البعض تجاوز كل ذلك بطرح مقولة (نهاية الإدارة). وبين هاتين النظرتين نقف لنبث عن ما يمكن أن يمثل الحالة الأفضل في الاثنين من خلال فكرة أو مفهوم الموازنة الذي نطرحه من أجل تجنب الحالات القصوى وحالة التنافى بطريقة إما أسود أو أبيض .

مفهوم الإدارة الإلكترونية

قد تبدو الإدارة الإلكترونية (E-Management) للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت التي بدأ استخدامها التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية . إلا أن الأمر قد لا يكون كذلك على الأقل من زوايا معينة . فقد وجدت أتمته المكتب (Office Automation) منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والمايكروفيلم وغيرها). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسب (CNC) والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب (CAD/CAM) التصنيع المتكامل (CIM) والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات . كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسبات في الإدارة محل العاملين في الأنشطة التشغيلية ، وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استنادا إلى برمجة مسبقة . وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت . فما الجديد في مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ . إن الإدارة الرقمية هي الإدارة من خلال الشبكة ، وهي أيضا إدارة الرقميات (Digitals) أي إدارة الومضات الإلكترونية المكونة من ثنائيات (١،٠) بدلا من إدارة الأشياء . وبين الإثنين فارق نوعي لا يمكن إغفاله ليس فقط لأن الأشياء وما يرتبط بها هي ملموسة بالدرجة الأولي ، وأن الرقميات هي غير ملموسة ، أو أن الأشياء هي حقيقية (Real) ، وأن الرقميات هي افتراضية (Virtual) ، وإنما وهذا هو الأهم أن إدارة الأشياء كانت إدارة موارد مادية تخفي خلفها كل ما يتعلق بالمعلومات إلى الحد الذي لم يكن بالإمكان الحديث عن رأس المال المعلومات الاجتماعي - الفكري (إلا في أضيق الحدود كما في شهرة المحل) .

وفى المقابل ، الإدارة الإلكترونية هي أولا وقبل كل شئ هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي - المعرفي - الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاية في استخدام مواردها .

ولابد من التمييز بين الإدارة الإلكترونية في الشركات الرقمية أو الالكترونية المجردة التي تستخدم الانترنت ومنتجاته الرقمية كقدرة جوهرية في إنشاء القيمة في

العمل والانتاج والتوزيع والإدارة . وبين الإدارة الإلكترونية في الشركات المزيجة (المادية – الرقمية) التي تستخدم الانترنت كإحدى القنوات أو الوسائل لتصريف الإدارة وتعزيزها من خلال الخصائص المتميزة للانترنت . ففي الأولي تكون الإدارة التقليدية عبئا ثقيلا وسببا في إتلاف القيمة واعاقة تدفقها ، في حين تكون في الثانية مصدرا لتكامل الأبعاد المادية (الإدارة التقليدية) والرقمية (الإدارة الإلكترونية) . وفي هذا السياق من الجمع بين الأبعاد المتكاملة تحدث روبرت هارجروف (R.Hargrove) عن الإدارة الرقمية (الإلكترونية) كنموذج للإدارة التي تجمع الإدارة عن بعد (العاملين عن بعد خارج الشركة) ، والإدارة عن قرب (العاملين الدائمين والمؤقتون في الشركة) .

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريف اجرائيا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة . وفي ضوء هذا التعريف فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي :

أولا: **إنها عملية إدارية** : وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات استراتيجية وعملية والرقابة عليها .

ثانيًا: **الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال** : وهذه هي التي تفسر البعد الالكتروني في مصطلح (الإدارة الإلكترونية). وتتحدد هذه الإمكانات المتميزة :

أ - **التشبيك الفائق (Hyperconnection)**: وهذا التشبيك يعمل في ظل تعظيم إمكانات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة ذات اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانات عدد المشاركين فيها.

ب - **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة** : حيث الانترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين العملاء والموردين والأطراف الأخرى . كما أن الانترنت يعمل وفق قاعدة (٧/٢٤) أي في (٢٤) ساعة في اليوم و (٧) أيام في الأسبوع .

ج - **التفاعل هنا وفي كل مكان** : حيث أن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو العملاء الموجودين هنا حيث الشركة وفي كل مكان عبر العالم بيسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدًا.

د - **السرعة الفائقة** : إن المزايا التي تتمتع بها الانترنت في الاتصالات عن بعد والمتنقلة – الخلوية وبسرعة هي سرعة التوصيل الكهربائي التي تقرب من سرعة الضوء ، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (١٥) ثانية . بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت ايصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم !

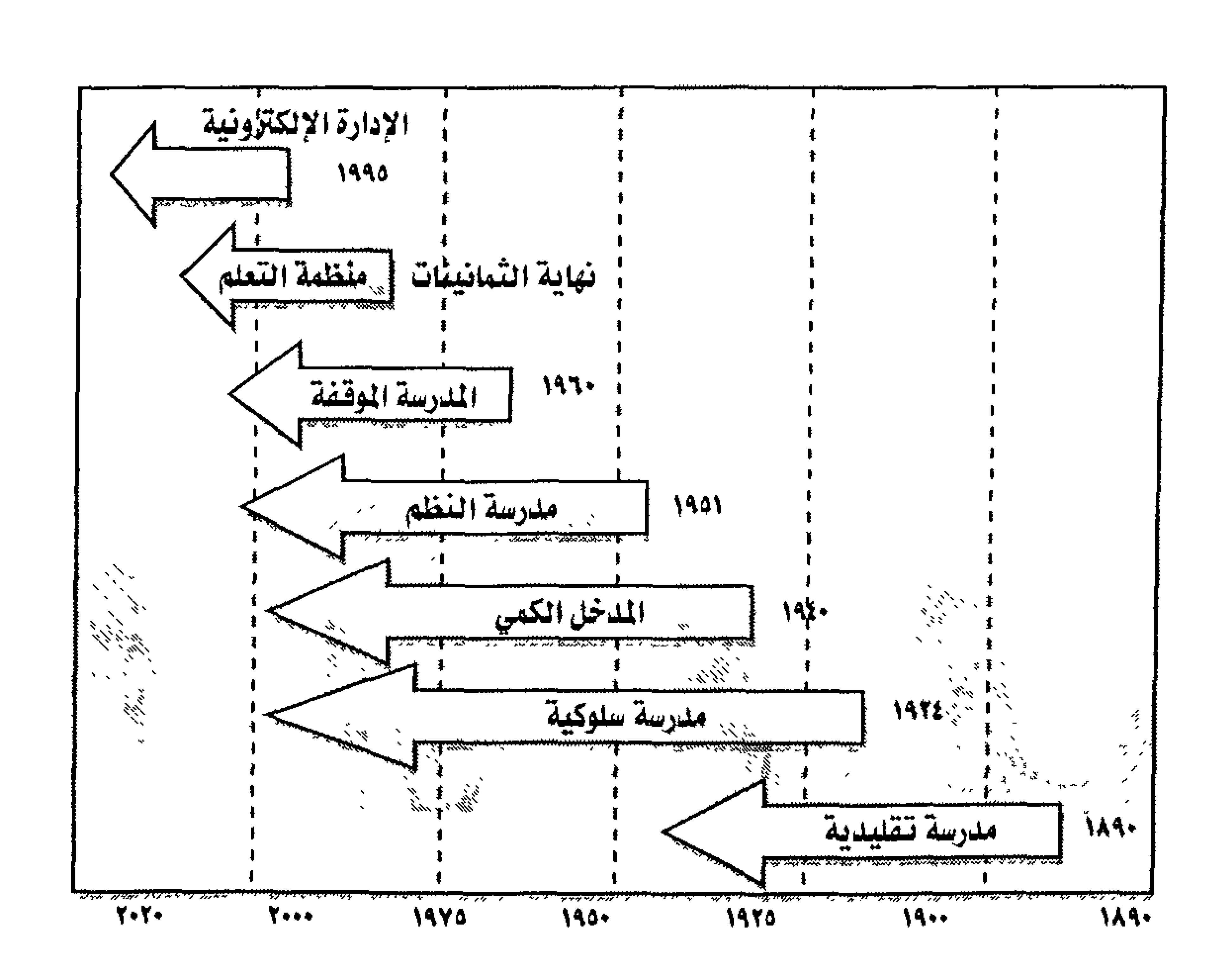
هـ - **الموارد والعمل عن بعد وبلا حدود** : إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين. لهذا ، فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود. وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة حتي لو كان من يقوم به هم المنافسون . وإن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة حتى لو كانوا لا يعملون في الشركة فعلا ، وإنما يقدمون لها خدماتهم من خارجها.

إن هذه السمات تؤدي بدون شك إلى تطوير نظرة الإدارة إلى نفسها ، وإلى قدراتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم السائل والمرن وقبول العمل مع موارد لا تخضع لإدارة الشركة ، وإنما موجودة وتعمل خارجها . وتمثل سرعة الاستجابة في القرار والتفاعل والعلاقات بالقدرات التقليدية ، وإنما بقدرات الانترنت على الاتصال الآني وفي كل مكان . ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية فسنطرح أبعاد تطورها على مستويات متعددة وكالاتي :

أولاً: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها : إن دراسة تطور الفكر الإدارى والمدارس الإداري يكشف أن المختصين في الإدارة قد حددوا مسارا تاريخيا متصاعد لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن . فمن

المدرسة الكلاسيكية (المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس ويبر . ومبادئ الإدارة العلمية لفردريك تايلور، و وظائف الإدارة لهنري فايول) إلى مدرسة العلاقات الإنسانية (في تجارب هاوثون للفترة ٢٤-١٩٣٣) والتي تنامت وتوجت في المدرسة السلوكية،وإلى المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية.ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات.ثم المدرسة الموقفية في الستينيات.فمدخل منظمة التعلم في الثمانينيات لتتوج مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية. وفيما يلي شكل يوضح هذا التطور.

شكل يوضح تطور المدارس الإدارية

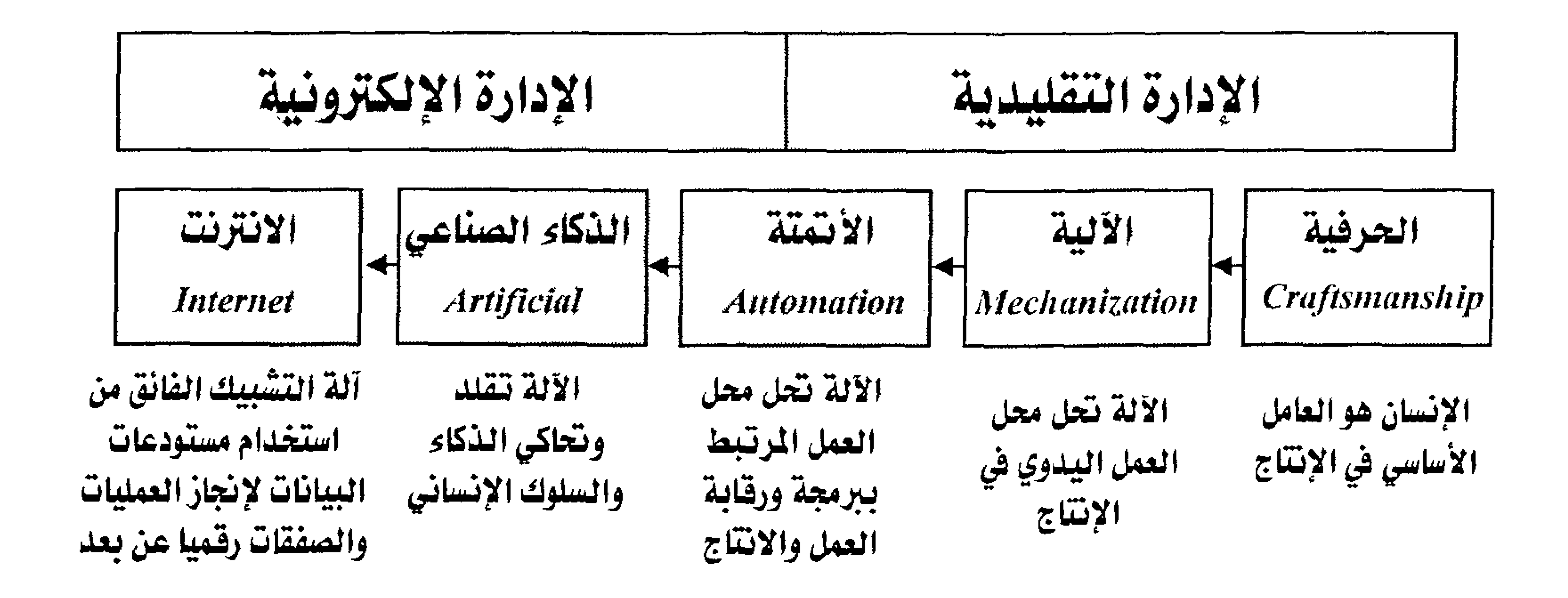


ثانيًا: إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة : إن التطور التكنولوجي إتجه منذ البدء إلى احلال الآلة محل العامل . وكان هذا في بدء في العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية ، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة ، كما في تصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب (CAD/CAM) ، وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب (CAPP) ، لينتقل إلى العمليات الذهنية

المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو الأنظمة الخبيرة .

والإنترنت وشبكات الإعمال هي التكنولوجيا الأرقي والأكثر عولمة وأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا . وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا . ولعل هذا يفسر أن التطور التكنولوجي في مجال الانترنت لا يقف عند الأجهزة . وإنما يتجاوزها وبدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا عن بعد . والشكل التالي يوضح أبعاد التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الإلكترونية .

شكل يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



الإنترنت والإدارة الإلكترونية

الشبكة تتجه يوما بعد يوم لتكون وسيلة حياة وليست واسطة استغلال فقط . ففي بدايات نشاط الانترنت . نشأت العديد من المواقع للترويج الإعلاني كالنشر عن الخدمات الأكاديمية والجامعات والمدارس ومراكز البحث وغيرها . وشيئا فشيئا أدركت المؤسسات بسبب ما وفرته تقنيات الوسائط المتعددة إمكانية إستغلال الشبكة لأداء خدمات تعليمية وتدريبية على الخط . وشهد ويشهد هذا الحقل تطورا رهيبا قياسا بغيره من حقول النشاط على الانترنت .

وفرت آلاف المؤسسات التعليمية مداخل لمؤسساتها عبر الانترنت صفوف دراسية . وجامعات إلكترونية . وطلبات على الخط . وأوراق عمل وامتحانات . وتدريب إفتراضي يتضمن مواد التدريب والفحوصات . وشهادات جامعية عبر الشبكة . والكثير الكثير في حقل التعليم والتدريب .

والأمر لا يقف عند هذا الحد . حيث أتاحت التقنية تحويل الصف الدراسي إلى بيئة تفاعلية شيقة . وليس المقصود هنا إستخدام الحاسب من أجل اللعب أو لمجرد الدخول إلى الإنترنت من قبل الطلاب في المدارس . فذلك ليس توظيفا للتقنية . إنه اقتناء لوسائلها دون إستغلال حقيقي . لكن استثمار التقنية في التعليم المدرسي والجامعي أدى إلى إستثمار التقنية في كل الفروع التعليمية والتعلم بواسطتها . والمواد داخل نظم الكمبيوتر . والقراءة والاطلاع وتقديم الامتحان يتم بواسطتها . والصوت معبرا عن الصورة والنص . وحتى المدرس أو أستاذ الجامعة يرتبط بطلابه عبر الشبكة ويكلفهم بالأبحاث والواجبات ويتلقى أداءهم ويقيمه ويتواصل مع طلابه عبر أدوات يدركونها أفضل ويتقبلونها أكثر من الوسائل التعليمية التقليدية .

والجامعات - حتى تلك التي لا تقيم تعليما إفتراضيا على الشبكة - أدركت أن ما لديها من مخزون علمي ومعرفي يتطلب منها أن توفره للعموم أو لطلابها أو المجتمعات التي تتصل بها . فأنشأت بوابات ومنصات ذات كفاءة عالية تتيح للمستخدم الدخول إلى مكتبات هذه الجامعات ومنشوراتها والتجول في أرجائها والإفادة من مختبراتها وغير ذلك الكثير .

أصبح التعليم سهلا وأكثر فعالية وأكثر انتاجية في بناء المعارف ، وتمليك أدوات المعرفة في بيئة الحقيقة الافتراضية ، إذ متى ما توفر التفاعل بين المتلقي والمادة ومقدمها وتوافرت القدرة لتلقي الإسناد التعليمي والتعامل مع المعلومة بأكثر من صورة ، أمكن إزالة حواجز التلقي وتنامي الرغبة في التحصيل .

والتدريب نشاط تأهيلي في حقول مهنية وعملية ، اعتمدت له وسائل عديدة لضمان إيصال أفضل المعارف الجدية وتبادل الخبرات بين المشاركين ، لكنه أمسى سهلا في البيئة الإفتراضية ، بل أنه تعدى التدريب في الحقول البسيطة إلى أكثرها تعقيدا ، إذ يتوفر على الشبكة مثلا مواقع لتعليم الطيران والتدريب عليه وتطوير وتأهيل الطيارين في حقول جديدة من حقول علم الطيران .

والتدريب والتحصيل المعرفي والتطبيقي ليس حكرا على المثقفين والمتعلمين ، اذ ترفع المجتمعات والحكومات شعار التعليم المستمر وأنشطة محو الامية ، وبدورها تقدم الشبكة منصات لتعليم اللغات الأجنبية ومعارف للطباعة والسكرتارية وإدارة المكاتب والعلوم الهندسية التطبيقية والفنون اليدوية وغيرها .

التوظيف الالكتروني

هل تبحث عن عمل ؟؟ ، هل تطلب موظفين لعمل ما ؟؟، هل أعياك البحث وارهقتك مشكلات الوصل للقطاعات المعنية باختصاصك ؟؟ ، الانترنت تقدم حلولا جادة في هذا الحقل .

إن اللجوء لما يعرف بالتوظيف الالكتروني يساهم في توفير فرص عمل لراغبين ، وحل مشكلات إيجاد الموظفين ، على نحو أوسع نطاقا من الوسائل التقليدية للبحث عن الوظيفة ، وفي هذا الاطار فقد نشأت عبر الانترنت مواقع خاصة تعنى بهذا الأمر ، تتيح للمستخدمين فرصة تقديم أنفسهم ومؤهلاتهم وطلب الوظائف وتتيح أيضا الإعلان من قبل المؤسسات عن إحتياجاتها البشرية من الموظفين ، ولا يقف التوظيف الإلكتروني عند حد الإعلان فقط ، بل تتيح المواقع تبادل البيانات وتحليل إحتياجات

السوق أو القطاع المعني وبيان فرص التوظيف ومشكلاته . وتتيح الفرصة لإظهار عناصر التميز الشخصي . وتخلق حالة تفاعل بين الوظيفة وأطرافها .

والتوظيف الالكتروني لا ينحصر بجهات ومواقع تتخصص فيه وحده ، بل لا يكاد موقع الاعلاني ميز إلا وتجد ضمنه روابط أو معلومات بشأن الوظائف صحيح أن كثيرا من هذه المواقع مجانية ، لكن التخصصية منها تتقاضى مبالغ وعمولات لقاء خدماتها .

الأعمال الالكترونية

الأعمال الالكترونية (E-Business) عنوان وموضوع الإطار الأوسع للنشاط الاقتصادي في عصر المعلومات وعبر وسائل تقنية المعلومات، وهو الإطار الشامل إكتسبت شهرة أكثر من تعبير الأعمال الإلكتروني ، كالتجارة الإلكترونية ، والتسوق الإلكتروني ، وتحرير الخدمات ، غيرها .

والأعمال الالكترونية هي توظيف التقنية في الأداء والإنتاج وتقديم الخدمة ، وتشمل - بمفهومها الواسع وليس الضيق أو الشائع - كافة العلاقات بين أطراف الأعمال ، مؤسسات ومؤسسات أخرى ، ومؤسسات وعملاء ، ومؤسسات ووكلاء أو وسطاء أو شركاء فرعيين ، ومؤسسات وهيئات مشرفة أو حكومية ، وهيئات حكومية معا ، وهيئات حكومية ورعايا .

أما من حيث مفهومها الضيق أو الشائع ، فإننا نجد الكثير من يعارض التصور الشمولي المتقدم لفكرة الأعمال الإلكترونية ، فيحصرون الأعمال الإلكترونية بعلاقات هيئات الأعمال فيما بينها ، وهم أيضا يخرجون الحكومة الإلكترونية من هذا الإطار بإعتبار أن علاقات الحكومة ليست علاقات أعمال وإنما واجبات وخدمات ، لكننا وفي إطار فهمنا لإفرازات عصر المعلومات وما إستتبعه العصر الرقمي من أثر على دور الحكومة خاصة بعد سياسات الخصخصة، وفهمنا للأداء الحكومي بأبعاده الخدمية والإستثمارية، وتنسيق الأداء الإستثماري، وبسبب تماثل متطلبات واحتياجات بناء

الأعمــال الإلـكترونيــة والحـكومــة الإلـكترونيــة والتجــارة الإلـكترونيــة . نجــد أن مفهــوم الحكومة الإلكترونية واقع ضمن المفهوم الواسع للأعمال الإلكترونيـة ، ولا يمنع شـيء من تحديد عناصر وخصوصية كل مفهوم لدى تقسيم الأعمال الإلكترونيـة . ووفـق المفهوم الضيق ، فإننا نتحدث فقط عن الأعمال ذات الإتصال بالأداء المالي أو التجاري أو الإستثماري .

وبغض النظر عن هذا التباين ، فالأعمال الإلكترونيـة إعـادة خلـق لوسـائل الأداء الإنتـاجي والخـدمي والإداري والمـالي ، إنهـا توظيـف متكامـل لوسـائل الإتـصال وإدارة المعلومات في مختلف الجوانب الإدارية والمالية للأعمال ، وإسـتثمار لقـدرات التـصميم والإبـداع وتنفيـذ الأعمـال الدقيقـة في حقـل الإنتـاج ، وإسـتثمار للقـدرات التبويبيـة ومهارات المتابعة في حقل أداء الخدمات ورصد رغبات العملاء ، كمـا أنهـا واسـطة الأداء الفاعل واليسير والمحقق لخفض التكلفة وسرعة الأداء فيما يتعلق بعلاقات المنشأة مع الشركاء والمساهمين والحلفاء ومزودي الخدمات من الباطن والموظفين وغيرهم.

حالة دراسية

(الإدارة الإلكترونية وإدارة الذات)

مداخل استراتيجية الإدارة الإلكترونية

	المركز	الموارد	القواعد البسيطة
المنطق الاستراتيجي	إنشاء المركز	رافعة الموارد	متابعة الفرص
الخطوات لاستراتيجية	ـ تحديد السوق الجذاب ـ تحديد المركز القابل للدفاع ـ التحصين والدفاع.	ـ تأسيس الرؤية . ـ بناء الموارد . ـ الرافعة عبر الأسواق .	ـ القفز إلى الفوضى . ـ الاحتفاظ بالقدرة على التحرك . ـ الاستيلاء على الفرص.
السؤال الاستراتيجي	ـ أين يجب أن نكون؟	ـ ماذا يجب أن نكون ؟	ـ الانتهاء القوي
مصدر الميزة	ـ المركز الفريد ، القيم مع نظام نشاط متكامل بإحكام .	ـ الموارد الفريدة القيمة وغير القابلة للتقليد .	ـ كيف يجب أن نشرع (أو نتقدم) ؟
الأعمال الأفضل	ـ الأسواق المبنية جيدا والمتغيرة ببطيء	ـ أسواق مبنية جيدا ومتغيرة بشكل متواضع .	ـ العمليات الأساسية وقواعد بسيطة فريدة .
فترة الميزة	مستدامة	مستدامة	غير قابلة للتوقع
المخاطرة	إنها تكون صعبة جدات لتغير المركز.	الشركة ستكون بطيئة لبناء موارد جديدة كظروف تغيره.	المديرون سيكونون تجريبيين في متابعة الفرص الواعدة .

حالة دراسية

(الاستراتيجية والإنترنت والذكاء التنافسي)

إن الذكاء التنافسي هو قدرة الشركة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والعملاء من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للشركة ، ومع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت فقد تزايد دور المعلومات في كسب أو خسارة معركة الأعمال . ولعل هذا يفسر ليس فقط الاهتمام المتزايد من قبل الشركات بالذكاء التنافسي وإنما أيضا تزايد عدد الشركات التي تضع برامج من أجل استخدام هذا النوع من الذكاء . وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن نسبة الشركات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في دعم الذكاء الصناعي تمثل حوالي ٣١٪ في عام ١٩٩٣ لتزداد إلى ٥٠٪ في عام ١٩٩٧ . . ولتصل إلى (٧٠٪) في عام ٢٠٠٠ .

وإن الكثير من الشركات تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات (IT) والإنترنت وخدمات شركات الخدمة القائمة على الإنترنت من أجل تعزيز ذكائها التنافسي . وتتدرج هذه الأدوات من المندوبين الأذكياء (Intelligent Agents) (برمجيات تسمح بأتمتة المهمات التي تتطلب الذكاء) إلى تنقيب البيانات (Data Mining) كآلية البحث في قواعد البيانات الكبيرة من أجل علاقات بين ومضات البيانات (Bits of Data) باستخدام أدوات منطقية متخصصة ، وعليه فإن الإنترنت يمكن أن يستخدم ليمكن الشركة من استخدام الذكاء التنافسي بسهولة وسرعة وتكلفة منخفضة نسبيا بالطرق التالية :

١- مراجعة مواقع ويب المنافسين : مثل هذه الزيارة يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات والمشروعات الجديدة ، والتحالفات الممكنة ، والاتجاهات في الموازنة ، واستراتيجيات الإعلان المستخدمة ، القوة المالية .

٢- **تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة** (Analyze related New Sqroups) : إن مجموعات أخبار الانترنت تساعد على التعرف على ماذا يفكر الأفراد حول الشركة ومنتجاتها . مثلا إن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من شركتك والشركات المنافسة . تستطيع أيضاً أن تختبر ردود فعل الناس على الفكرة الجديدة التي توضع لهم في سؤال .

٣- **تفحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور** : وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول قاعدة عدد من قواعد البيانات ، أغلبها يفرض رسوم البيانات والوثائق المالية أهمها قاعدة بيانات إدجار .

٤- **القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص** : إنك تستطيع وضع أسئلة لزائري موقعك . إنك تستطيع إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة والضعف لمنتجات المنافسين .

٥- **استخدام خدمة توريد المعلومات لجمع الأخبار حول المنافسين** : إن خدمات تقديم المعلومات مثل (Info,Wizard,Yahoo) تجد ما هو منشور على الإنترنت بضمنها مراسلات مجموعة الأخبار حول منافسيك ومنتجاتهم وترسلها إليك . هذه الخدمات تقدم أية معلومات مرغوبة بضمنها الأخبار وبعضها في الوقت الحقيقي مجانا أو برسوم رمزي (Norminal Fees).

٦- **استخدام الشركات البحوث حول الشركات** : إن شركات بحوث وتقييمات الشركة مثل (Dun & Bradstreet) و (Strandard & Poors) تقدم معلومات تمتد من تحليل الخاطرة إلى تحليل أسواق الأسهم الخاصة بالمنافسين مقابل رسوم . وهذه التقارير متاحة إلكترونيا على الموقع (Hoovers.com).

٧- **التعرف على الجوانب السلبية للمنافس** : وتجد في الموقع (Knowx.com) كل الجوانب السلبية حول الشركة . ومن أجل تدقيق الائتمان ومعلوماته يمكن الاستفادة من الموقع (Creditly.com).

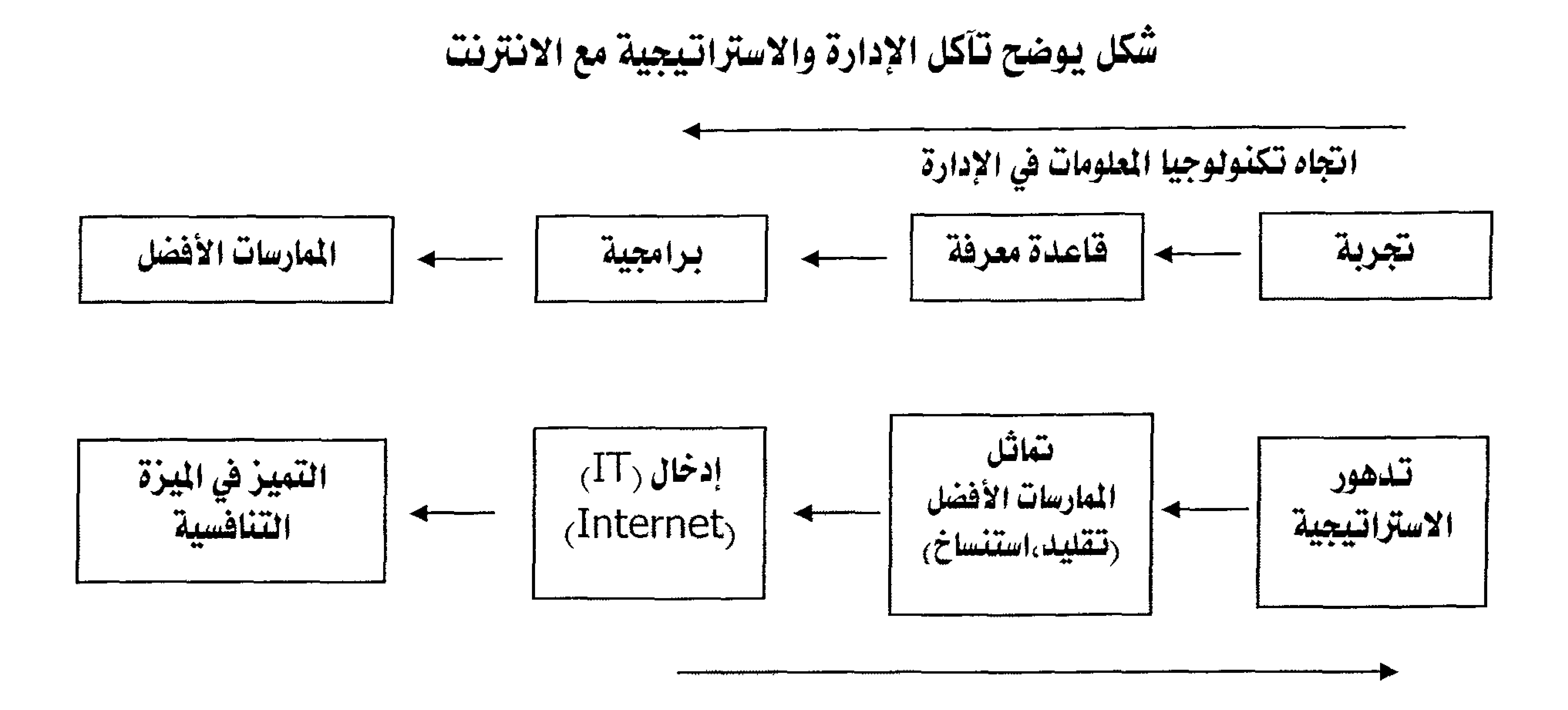
٨- **الحصول على المعلومات حول الأفراد :** بالإضافة إلى تدقيق الائتمان يمكن الحصول على معلومات عن الأفراد(Rasearch.com) والرسوم (٤٠ دولار/شخص).

٩- **التعرف على معدلات الدفع الحالية للعاملين :** أنظر (Wayeweb.com) الذي يقوم التحليل المجاني عن تلك المعدلات .

١٠- **الحصول على معلومات تتعلق بتاريخ قروض للشركات :** إن (Dun & Bradstreet) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض الشركات ، وأن مواقع أخرى تقدم معلومات مالية أخرى

ولهذا كله ، فإن الإستراتيجية حسب هذه الرؤية أصبحت متقادمة وهي لا تنفع إلا الشركات المادية التقليدية . فحيث أن هذه الشركات نفسها أصبحت تتدافع من أجل التحول إلى الأعمال الورقية ، فإن الإستراتيجية عليها أن تذوي وتختفي . وفي أحسن الأحوال عليها أن تتحول إلى قواعد بسيطة واضحة وسريعة ومطواعة للأسواق المتغيرة وإلى ضرب من نشاط عاملي الخط الأمامي ، أو أن تتحول إلى المبدأ الاستراتيجي الواحد الواسع والمرن الذي يسمح للشركة بالمشاركة والمرونة . وخلاف ذلك ، فإن التكنولوجيا يجب أن تتحول حسب هذه الرؤية إلى نشاط أساسي من أنشطة الرئيس التنفيذي للشركة . وهذا ما قام به الكثير من شركات الدوت التي تمثل نجوم العصر الرقمي مثل (أون لاين ، وديل ، وايبي) في اختصار الإستراتيجية كلها في مبدأ استراتيجي واحد تتم صياغته في عبارة واحدة بسيطة وواضحة قابلة للتذكر والحفظ عن ظهر قلب وقابلة للعمل والتنفيذ .

شكل يوضح تآكل الإدارة والاستراتيجية مع الانترنت

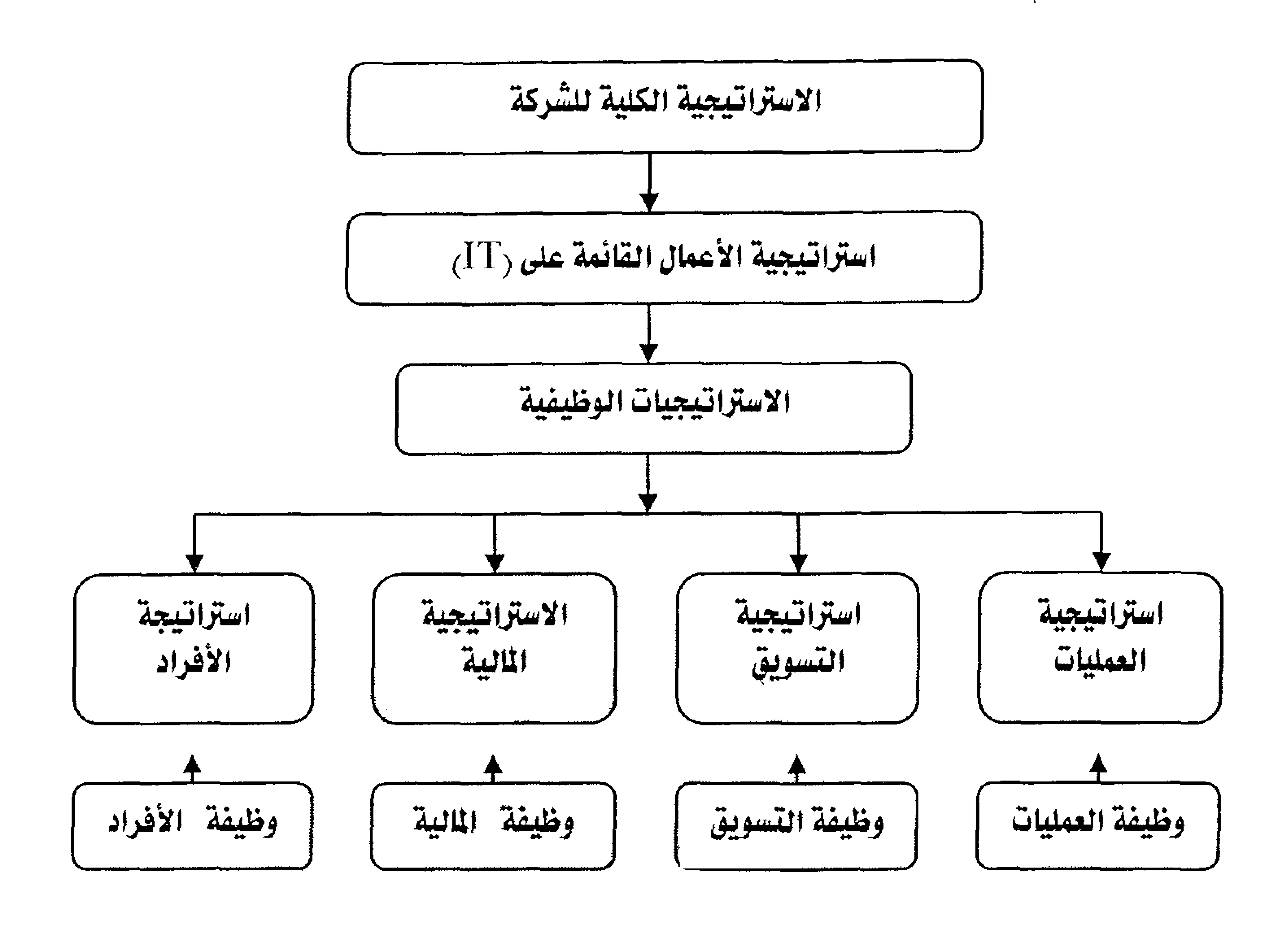


اتجاه تدهور الاستراتيجية مع الانترنت

كما هو الحال في المبدأ الاستراتيجي لشركة أون لاين (On Line) (تشبيك العميل أولا في أي وقت وأي مكان) الذي يمثل المعادل الكامل للشركة المذكورة . وهكذا تبدو هذه الرؤية في مواجهة الاستراتيجية بمثابة صورة رقمية زاخرة بكل شيء المرونة والرشاقة وسرعة الاستجابة والعمل مع التشبيك الفائق المترامي الأطراف والمتنوع البيئات عبر العالم رغم أنها بسيطة جداً ومكونة من ثنائي (١،٠) .

ومع ذلك فإن هذه الرؤية لدى البعض لا تخلو من قدر من التوازن في أن تحل تكنولوجيا المعلومات وشكلها الأرقى للإنترنت في موقع استراتيجي رئيسي لتكون هي بمثابة استراتيجية الأعمال التي توجه الاستراتيجيات الوظيفية .

وتقوم هذه النظرة على التحول نحو الأعمال الإلكترونية القائمة على الإنترنت بما يجعل (IT) والإنترنت هي المعول الرئيسي عليه فقط في أداء الشركة لأعمالها وتحقيق الميزة التنافسية ، مع إعادة تشكيل الإستراتيجية الكلية للشركة وإستراتيجية الأعمال وخاصة في شركات الدوت بما ينسجم مع التطورات السريعة وبما يجعل :



١- موقع الويب هو المكافئ للاستراتيجية .

٢- أن التطورات السريعة في الأعمال الإلكترونية تمثل تطورات يومية واستراتيجية في نفس الوقت .

٣- اعتماد الوظائف الأخرى بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات (IT) والإنترنت في الشركة لإنجاز استراتيجياتها الوظيفية بما يجعلها بمثابة استراتيجية الأعمال.

٤- إن التداؤب الاستراتيجي (Strategic Synergy) ميزة تنافسية تحققها (IT) وشكلها الأرقى الإنترنت في استراتيجية الأعمال .

شكل يوضح التحول إلى الأعمال الإلكترونية

المحتوى (المنتجات والخدمات)

	المحتوى الحالي	المحتوى الجديد
الرقمي (WWW) السياق	الأعمال الإلكترونية كيف يمكن تقديم قيمة للعميل نهائي بتحريك منتجاتنا وخدماتنا إلى البيئة الرقمية ؟	الاختراق الالكتروني كيف يمكن استخدام التكنولوجيات الرقمية لإنشاء قدرات ، منتجات ، وخدمات جديدة كلياً ؟
المادي	الحالة القائمة ما هي المنتجات والخدمات المقدمة حالياً؟	الابتكار الالكتروني كيف يمكن إنشاء قيمة من أجل العميل باستخدام تكنولوجيات الشبكات البيئية لإعادة تجديد منتجاتنا وخدماتنا في السياق المادي ؟

من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة في التخطيط الإلكتروني

القواعد القديمة	القواعد الجديدة
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وآنية (أمدها يوم ، أسابيع ، فصل ، شهر)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جداً من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة ترتكز على قدرات الشركة	الخطة ترتكز على الأسواق المتغيرة والعملاء وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون (مدخل أعلى – أسفل)	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع – في كل الاتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة واضحة ، وقابلة للقياس	الأهداف عامة ، غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح .	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي العملاء
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

جدول يوضح التطور إلى أشكال التنظيم الجديد

المكونات التنظيمية	من	إلى
الهيكل التنظيمي	- التنظيم العمودي . - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة (One Big Unit O.) . - التنظيم أعلى – أسفل . - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم المصفوفي أو المشروعي . - الهياكل القائمة على الفرق . - تنظيم الوحدات المصغرة (Mini Unit O.) . - مخطط من اليمين إلى اليسار . - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد .
التقسيم الإداري	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الحدات . - التقسيم الإداري التقليدي .	- التنظيم القائم على الفرق . - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية .
سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية . - سلسلة الأوامر الخطية . - التنظيم إداري الرئيس المباشر (Single Boss O.) .	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية . - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً . - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين (Two or Multiple Bosses) .
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفصيلية . - القواعد والإجراءات - جدول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً .	- السياسات المرنة . - الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات. - جدول العمل المرنة والمتغيرة .
المركزية واللامركزية	-المركزية: السلطة في القمة. -اللامركزية: السلطة موزعة.	- تعدد مراكز السلطة . - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً .

١- التنظيم المصفوفي أو المشروعي لا يغير الهيكل التنظيمي الأساسي وإنما يضيف وحدات فنية أو وحدات مشروعات .

٢- الوحدات المصغرة هي التي تمثل وحدات أعمال لها سوقها ، وعملائها ، عاملوها ، ومواردها ... الخ في شركة متعددة المنتجات والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية المتعددة .

٣- بعض الشركات (مثل ماتسوشيتا) تحول هياكل تنظيمية تقرأ من أعلى إلى أسفل إلى مخططات تنظيمية تقرأ أفقياً أي من اليمين إلى اليسار أو بالعكس .

٤- إن شركة (Dow Chemical) لا تضع خرائط تنظيمية لكي لا يتم تصورها كهيكل تنظيمي .

٥- التنظيم على أساس الفرق يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي

٦- التنظيم الخلوي (Cellular O.) كما في شركة البيانات الفنية والحاسب (TCG) يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات وشراكات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة في الشركة.

قادة الذات يتسمون بالخصائص التالية :

١- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام .

٢- الاستقامة الي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمها ومعتقداتها .

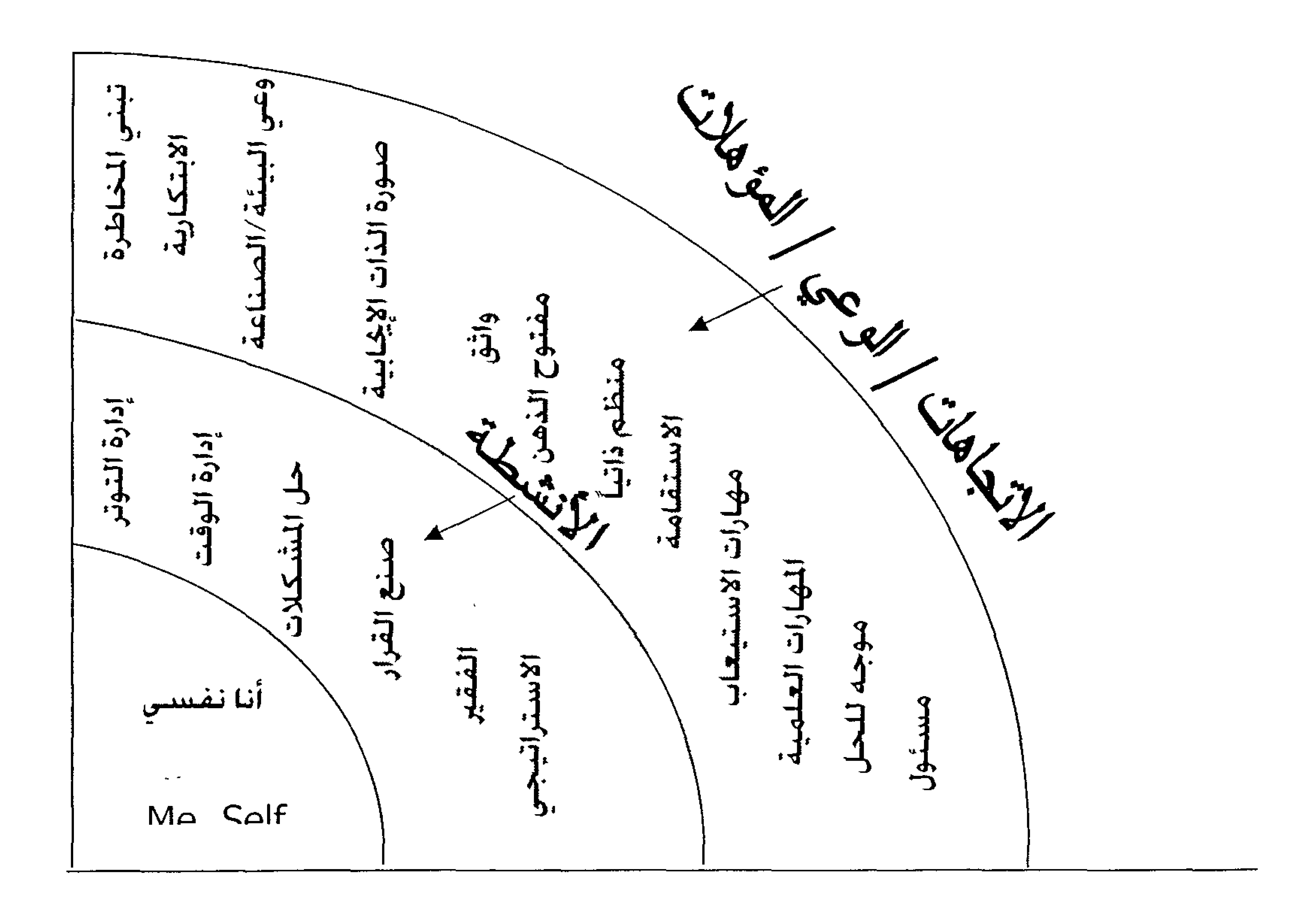
٣- فهم المنظمة ومساهماتها من أجل حل المشكلات .

٤- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات .

٥- البراعة ، المهارة ، والمرونة في التكيف للبيئة المتغيرة .

٦- المسئولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم .

شكل يوضح إدارة الذات



الخطوات الجوهرية نحو قيادة الذات

١- اقدم على تحقيق القيادة الذاتية واسقط الخرافات حول القادة .

٢- افهم أن القيادة ليست ظاهرة أو حدثاً خارجياً .

٣- استعن بالمخزون الذاتي .

٤- اكتب تصريح بالرؤية الشخصية

٥- أوجد الغرض أو السبب .

٦- طوّر خطة عملك .

٧- أوجد نظام الرقابة . التغذية العكسية والتصحيح الشخصي .

٨- احتفل بالانجازات قصيرة الأمد .

٩- أنشيء نظام العوائد والحوافز الشخصية .

١٠- مارس التعليم والتحسين المستمرين

اسماء الموزعين في جمهورية مصر العربية

مدينة نصر	
دار الفكر العربي (م. نصر)	٢٧٥٢٩٨٤
دار طيبة	٢٧٢٥٣٧٦
دار الأفق	٢٧٠٧٠٢٣
مجموعة النيل العربية	٢٧٥٤٥٨٣
مكتبة سمير	٢٧٢٥٢٧٤
هلا هنا	٤٠٦٠٤٠٥

وسط البلد	
مكتبة الشروق - وسط البلد	٣٩١٢٤٨٠
دار حراء	٣٩٢٨٩٦٣
زهراء الشرق	٣٩٢٩١٩٢
عالم الكتب	٣٩٢٦٤٠١
مكتبة الزهراء	٧٩٥١٤٥١
مكتبة شادي	٣٩٢٨٦١٨
مكتبة مدبولي الكبير	٥٧٥٦٤٢١
دار النهضة العربية	٣٩٢٦٩٣١
دار افاق	٧٩٥٣٨١١
دار الكتاب العربي اللبناني	٣٩٣٤٣٠١
مكتبة الشروق الدولية	٣٩٣٨٠٧١
مكتبة ليلى	٣٩٣٤٤٠٢
مؤسسة الأهرام	٧٧٠٣١٠٢
مكتبة كوميت	٣٩٣٨٤٦١
دار الأحمدي	٥٧٤٠٥٠٣
مكتبة آدم	٥١٩٥٣٥١

الدقي	
المكتبة الاكاديمية	٧٤٨٥٢٨٢

مصر الجديدة	
الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	٦٢٤٢١٠٥
دار الفجر للنشر والتوزيع	٦٢٤٦٢٥٢
مكتبة النوالي	٤١٩٥٤٦٢
مركز الكتاب للنشر	٢٩٠٨٢٠٣

الزمالك	
مكتبة ديوان	٧٣٦٢٠٩٦

الاسكندرية	
مكتبة علاء الدين (الأسكندرية)	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
منشأة المعارف (الإسكندرية)	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣

اسماء الموزعين الخارجيين

اسم المدينة	اسم المكتبة	هاتف
المملكة العربية السعودية		
الرياض	مكتبة العبيكان	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
الرياض	مكتبة جرير	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
الرياض	مكتبة المؤيد	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
الرياض	مكتبة الشقري	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
جدة	مكتبة كنوز المعرفة	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
الدمام	مكتبة المتنبي	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
دولة الكويت		
الكويت	شركة المكتبات الكويتية	٠٠٩٦٥ / ٣٩٨٢٥٩٠
الكويت	مكتبة أقرا	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
الامارات العربية المتحدة		
ابوظبي	مكتبة جرير -ابوظبي	٠٠٩٧١٢ / ٦٤٥٩٩٨٧
الجمهورية اليمنية		
صنعاء	الدار العلمية للكتب الجامعية	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
صنعاء	مكتبة خالد بن الوليد	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
دولة قطر		
	دار الثقافة	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
سوريا		
دمشق	دار الفكر	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
الجزائر		
الجزائر	الدار الجزائرية للكتاب	٠٠٢١٣٦ / ١٥٣٥٣٩٩
دولة فلسطين		
غزة	مطبعة ومكتبة منصور	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
القدس	وكالة ابو غوش	٠٠٩٧٢٢ / ٥٨٣١٤٠٤
المملكة الاردنية الهاشمية		
عمان	دار المستقبل	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣

Training Modules









الادارة الالكترونية



